Capgemini

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2019

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

People matter, results count.

Sommaire

Un Leader pour Leaders 2

1 Présentation de la Société et de ses activités 5

1.1 Les fondamentaux du groupe Capgemini 6
1.2 Des atouts différenciants dans un marché en pleine mutation. 11
1.3 Une stratégie au service de la croissance pérenne. 14
1.4 Une organisation opérationnelle agile 19
1.5 Une bonne performance 2019 23

2 Gouvernement d'entreprise 29

RFA 2.1 Direction et administration de la Société 31
RFA 2.2 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration 65
RFA 2.3 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux. 76

3 Risques et contrôle interne 119

RFA 3.1 Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques 120
RFA 3.2 Analyse des risques 125
RFA 3.3 Assurances 135

4 Notre responsabilité sociale, sociétale et environnementale 137

Architectes d'Avenirs Positifs 138
RFA 4.1 Politiques sociales, sociétales et environnementales et résultats . . . 139
RFA 4.2 Éthique et Conformité. 164
RFA 4.3 Devoir de vigilance. 168
RFA 4.4 Autres enjeux. 170
RFA 4.5 Méthodologie et périmètre des informations extra-financières 171
4.6 Rapport externe sur la déclaration de performance extra-financière 178

5 Informations financières 181

RFA 5.1 Analyse des résultats consolidés du groupe Capgemini 182
RFA 5.2 Comptes consolidés. 189
RFA 5.3 Commentaires sur les comptes de la société Capgemini SE 255
RFA 5.4 Comptes sociaux. 258
RFA 5.5 Autres informations financières et comptables 287

6 Capgemini et ses actionnaires 289

RFA 6.1 Capital social 290
RFA 6.2 Capgemini et la bourse 295
6.3 Répartition du capital et des droits de vote 299
RFA 6.4 Programme de rachat d'actions 301

7 Rapport du Conseil d'Administration et projets de résolutions à l'Assemblée générale Mixte du 20 mai 2020 303

7.1 Résolutions à caractère ordinaire 304
7.2 Résolutions à caractère extraordinaire 319
7.3 Rapport complémentaire du Conseil d'Administration relatif à l'émission d'actions dans le cadre de l'opération d'actionnariat des salariés du groupe Capgemini « ESOP 2019 ». 337
7.4 Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes 341

8 Informations complémentaires 347

RFA 8.1 Informations juridiques. 348
8.2 Information historique sur les exercices 2017 et 2018 351
8.3 Responsables de l'information 352

9 Tables de concordance 355

9.1 Information requise par le Règlement européen n° 2017/1129 . . 356
9.2 Table de concordance du Rapport financier annuel. 358
9.3 Table de concordance du Rapport de gestion 359

Les éléments du Rapport financier annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

Document d'Enregistrement Universel 2019

Rapport financier annuel

Capgemini, ce sont près de 220 000 femmes et hommes dans plus de 40 pays au service des clients les plus reconnus pour relever à leurs côtés les défis les plus exigeants. Leader mondial du conseil, des services informatiques et de la transformation dans une économie digitale, fort d'expertises sectorielles incomparables, nous permettons à nos clients d'imaginer et construire les business de demain, de saisir l'ensemble des opportunités offertes par la technologie et d'améliorer leur compétitivité et leur agilité.

Depuis plus de 50 ans, notre façon d'être, de travailler et de collaborer est guidée par nos sept valeurs – l'Honnêteté, l'Audace, la Confiance, la Liberté, la Solidarité, la Simplicité et le Plaisir. Elles ont façonné ce que nous sommes aujourd'hui – un leader responsable déterminé à avoir un impact positif sur tous les acteurs de son écosystème.

AMF | AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

Ce Document d'Enregistrement Universel a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 25 mars 2020, en tant qu'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement. Le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de valeurs mobilières ou de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

CAPGEMINI
UN LEADER MONDIAL DU CONSEIL, DES SERVICES INFORMATIQUES ET DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

AMÉRIQUE DU NORD & AMÉRIQUE LATINE

26 120 talents

EUROPE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE

75 740 talents

ASIE-PACIFIQUE

117 440 talents

NOS MÉTIERS

Des services innovants à forte valeur ajoutée :

- Stratégie & Transformation
- Applications & Technologie
- Opérations & Ingénierie

NOTRE OFFRE

Un portefeuille d'offres de services intégrant le meilleur des technologies :

- *Customer Experience*
- Cloud
- Cybersécurité
- IA & Analytique
- *Digital Manufacturing* et Ingénierie
- *Digital Core*
- *ADM*

CE QUI NOUS GUIDE

Sept valeurs fondamentales :

- Honnêteté
- Audace
- Confiance
- Liberté
- Solidarité
- Simplicité
- Plaisir

QUI NOUS SOMMES

219 300
collaborateurs de plus de **120 nationalités** différentes dans plus de **40 pays**

NOS CLIENTS ET PARTENAIRES

76 %
des 200 plus grandes entreprises du classement Forbes Global 2000 sont nos clients

96 %
de notre chiffre d'affaires est réalisé avec des clients récurrents

NOS RÉSULTATS

14,1 Md €
de chiffre d'affaires
+7 % par rapport à 2018

12,3 %
de marge opérationnelle

1,3 Md €
de *free cash flow*

+ de 27 300 bénéficiaires de nos programmes d'inclusion numérique

Reconnu à nouveau en 2019 comme l'une des **entreprises les plus éthiques au monde**

Distingué dans la **« Climate Change A-List »** du CDP*

** Carbon Disclosure Project*

1.

Présentation de la Société et de ses activités

1.1 Les fondamentaux du groupe Capgemini 6

1.1.1 Histoire du Groupe . . . 6
1.1.2 Sept valeurs, socle de notre culture et au cœur de notre action. . . . 7
1.1.3 Les métiers du Groupe . . . 8
1.1.4 Un portefeuille d'offres agile et innovant. . . . 8
1.1.5 Une expertise sectorielle renforcée . . . 9
1.1.6 Des réalisations récompensées . . . 9

1.2 Des atouts différenciants dans un marché en pleine mutation 11

1.2.1 Un marché dynamique des services informatiques . . . 11
1.2.2 Un marché qui poursuivra sa mutation dans les prochaines années . . . 11
1.2.3 Un environnement concurrentiel exigeant. . . . 12
1.2.4 Nous sommes au cœur d'un écosystème solide de partenaires . . . 13
1.2.5 Nous dialoguons de manière continue avec nos parties prenantes . . . 13

1.3 Une stratégie au service de la croissance pérenne 14

1.3.1 Les leviers de création de valeur de Capgemini. . . . 14
1.3.2 Une politique d'investissement adaptée. . . . 18
1.3.3 Politique de financement et notation financière . . . 18
1.3.4 Offre publique d'achat amicale sur Altran Technologies . . . 18

1.4 Une organisation opérationnelle agile 19

1.4.1 Les principales filiales et l'organigramme simplifié du Groupe . . . 19
1.4.2 Une organisation au service des clients. . . . 21
1.4.3 L'innovation, au cœur de notre organisation . . . 22

1.5 Une bonne performance 2019 23

1.5.1 Des contrats majeurs remportés en 2019. . . . 23
1.5.2 Des publications reconnues . . . 24
1.5.3 Principales données financières . . . 26
1.5.4 Des réalisations extra-financières . . . 27

1.

1.1 Les fondamentaux du groupe Capgemini

1.1.1 Histoire du Groupe

De 1967 à aujourd'hui, les dates clés d'un leader mondial

Fondé en 1967 par Serge Kampf à Grenoble, le Groupe s'est développé autour de principes qui nous gouvernent toujours : l'esprit entrepreneurial, la passion des clients, l'obsession de faire progresser nos collaborateurs, l'exigence absolue de la performance et une éthique de chaque instant.

Aujourd'hui dirigé par Paul Hermelin, son Président-directeur général, Capgemini est fort de plus de 219 314 collaborateurs, dont plus de 110 000 en Inde et est présent dans plus de 40 pays. Capgemini poursuit plus que jamais le même objectif qu'en 1967 : aider les entreprises à être plus performantes, plus innovantes et plus agiles grâce aux technologies.

1967-1974 | L'essor d'une dynamique entrepreneuriale

1967	À Grenoble, Serge Kampf fonde Sogeti, société de services informatiques.
1970	Visionnaire, Sogeti est la première SSII d'Europe à se lancer dans le conseil en organisation.
1974	Les premières acquisitions démarrent avec l'achat de deux concurrents : CAP (France) et Gemini Computer Systems (USA).

1975-1989 | Le temps de l'expansion

1975	Sogeti devient Cap Gemini Sogeti, numéro 1 européen des services informatiques, qui compte 2 000 collaborateurs.
1976	SESA, la SSII française spécialisée dans l'intégration de systèmes, qui rejoindra le Groupe en 1987, développe TRANSPAC, le premier réseau européen public de transmission de données.
1978	Cap Gemini Sogeti se lance sur le marché américain et créé Cap Gemini Inc. à Washington.
1985	Cap Gemini Sogeti fait son entrée à la Bourse de Paris : l'action s'envole de +25 % en seulement 5 jours.
1987	Acquisition de SESA, la SSII française dont Cap Gemini Sogeti possédait déjà depuis 1982 une participation à hauteur de 42 % du capital.

1990-1997 | À la conquête du leadership

1990-1992	Cap Gemini Sogeti acquiert la société d'origine anglaise Hoskyns, leader européen de l'infogérance. À peine deux ans plus tard, les acquisitions successives de l'entreprise néerlandaise Volmac, reconnue à l'époque comme la SSII la plus rentable d'Europe, et de Programmator, l'une des plus importantes sociétés de services informatiques en Suède font de Cap Gemini Sogeti le leader européen de son secteur.
1996	Adoption d'un nouveau nom Cap Gemini qui fait disparaître le nom d'origine de la société (Sogeti).

1998-2001 | L'émergence d'un champion mondial

1998	Signature d'un contrat multinational avec General Motors sur le développement de nouveaux systèmes client/serveur dans 42 pays.
2000	Cap Gemini réalise la méga acquisition du pôle conseil d'Ernst & Young. Une intégration qui se révèle plus difficile que prévue. Le Groupe ouvre à Mumbai, en Inde, son premier centre de production *offshore*. Cap Gemini compte alors plus de 50 000 collaborateurs.

2002 à 2009 | De nouveaux horizons

2002	Paul Hermelin, qui travaille aux côtés de Serge Kampf depuis 1993, devient Directeur général du Groupe. Le nom Sogeti renaît avec la création de la filiale spécialisée dans les services informatiques de proximité.
2003	Le Groupe signe l'un des contrats d'*outsourcing* les plus importants de son histoire avec le Ministère des Finances britannique.
2007	Le Groupe réalise une nouvelle acquisition marquante avec Kanbay International. Cette SSII américaine spécialisée dans les Services financiers est très implantée en Inde (7 000 collaborateurs). Le Groupe y compte désormais 12 000 collaborateurs. 2007 marque aussi l'engagement de Capgemini en faveur du rugby en devenant le sponsor officiel de la Coupe du Monde en France.

Depuis 2010 | Parmi les leaders de son secteur

2010	Capgemini, déjà présent dans 30 pays, s'implante en Amérique du Sud avec l'acquisition de CPM Braxis, la première SSII brésilienne. Le Groupe regroupe désormais plus de 100 000 collaborateurs dans le monde.
2012	45 ans après la création du Groupe, Serge Kampf quitte la présidence de Capgemini et transmet le flambeau à Paul Hermelin qui devient Président-directeur général du Groupe.
2015	Capgemini fait l'acquisition de la société américaine IGATE et renforce ainsi significativement sa présence aux États-Unis et en Inde.
2016	Serge Kampf décède à l'âge de 81 ans à Grenoble, où il a créé Capgemini 49 ans plus tôt.
2017	Capgemini lance sa nouvelle identité de marque l'année de ses 50 ans. Le Groupe renforce ses métiers phares du Digital et du Cloud avec les acquisitions ciblées d'Itelios, TCube Solutions, Idean, Lyons Consulting Group.
2018	Capgemini crée Capgemini Invent, une nouvelle ligne de services mondiale dédiée à l'innovation digitale, au conseil et à la transformation. Le Groupe devient le *Global Innovation Partner* des séries masculines et féminines du HSBC World Rugby Sevens Series.
2019	Dans le cadre du processus interne de transition managériale engagé en 2017 à l'initiative de Paul Hermelin, Président-directeur général, le Conseil d'Administration annonce porter son choix sur Aiman Ezzat, alors Directeur général délégué, pour succéder à Paul Hermelin en tant que Directeur général à l'issue de l'Assemblée générale prévue le 20 mai 2020. Paul Hermelin continuera son rôle de Président du Conseil d'Administration. L'année 2019 est également marquée par l'acquisition de Leidos Cyber, leader dans le domaine de la sécurité des entreprises en Amérique du Nord, afin de renforcer les services et solutions de cybersécurité du Groupe. L'acquisition de KONEXUS Consulting, acteur majeur du conseil en stratégie et management, vient quant à elle confirmer la position de leader de Capgemini dans le secteur de l'énergie et des *utilities* en Allemagne. Capgemini lance une OPA en vue de l'acquisition d'Altran, l'un des premiers acteurs mondiaux des services d'ingénierie et de R&D. Le Groupe ainsi constitué formera un leader mondial de la transformation digitale des entreprises industrielles et de technologie. Capgemini signe un contrat historique avec le groupe allemand Bayer AG pour transformer son environnement informatique et accélérer la digitalisation de son organisation. Le contrat, d'une durée de six ans, s'élève à plus d'un milliard d'euros.

1.1.2 Sept valeurs, socle de notre culture et au cœur de notre action

Depuis la création du Groupe en 1967 par son fondateur Serge Kampf, la culture du Groupe et ses pratiques professionnelles sont inspirées et guidées par sept valeurs fondamentales. Elles fixent les principes directeurs que nous défendons, tant collectivement qu'individuellement, et sont au cœur de notre démarche d'entreprise éthique et responsable.

L'**Honnêteté**, c'est-à-dire la loyauté, l'intégrité, la droiture, le refus de toute méthode déloyale visant à favoriser l'obtention d'un contrat ou d'un avantage particulier. Ni la croissance, ni le profit, ni même l'indépendance ne sont méritoires, s'ils n'ont pas été acquis avec la plus parfaite probité. Et chacun sait dans le Groupe que tout manquement à l'obligation d'une action commerciale loyale et transparente serait immédiatement sanctionné.

L'**Audace**, c'est-à-dire le goût d'entreprendre, l'envie de prendre des risques et de s'engager (associée évidemment à la ferme résolution de tenir ses engagements). C'est l'esprit de compétition, la fermeté au moment de décider ou de faire appliquer des décisions, l'acceptation d'une remise en cause périodique des orientations prises et des situations acquises. Cette audace doit se doubler d'une certaine prudence et d'une grande lucidité.

La **Confiance**, c'est-à-dire la volonté de responsabiliser les hommes et les équipes, de faire prendre les décisions à un niveau aussi proche que possible de ceux qui auront à les exécuter. La confiance consiste aussi à privilégier, au sein de l'entreprise, une grande ouverture aux autres et une circulation aussi large que possible des idées et des informations.

La **Liberté**, c'est-à-dire l'indépendance d'esprit, de jugement et d'action, l'esprit d'initiative, la créativité. C'est aussi la tolérance, le respect de l'autre, de sa culture et de ses habitudes, vertus indispensables dans un groupe international.

La **Solidarité**, c'est-à-dire l'esprit d'équipe, l'amitié, la fidélité, la générosité, le partage équitable des fruits du travail collectif, l'acceptation des responsabilités, la contribution spontanée à l'effort commun y compris quand la tempête fait rage.

La **Simplicité**, c'est-à-dire le contraire de l'affectation, de la prétention, de la grandiloquence, de l'arrogance et de la vantardise. La simplicité est la discrétion, la modestie réelle, le bon sens, l'attention portée dans le travail, la décontraction, le sens de l'humour.

Le **Plaisir**, c'est-à-dire ce que l'on ressent quand on est heureux de travailler dans l'entreprise ou l'équipe à laquelle on appartient, quand on est fier de ce qu'on fait, quand on « s'accomplit » dans la recherche d'une meilleure qualité, d'une plus grande efficacité, quand on participe à la réalisation d'un projet difficile.

Ces valeurs s'incarnent dans notre signature : *People matter, results count* [1]. Pour le Groupe, la réussite des projets de ses clients ne dépend pas uniquement de la technologie : ce sont les hommes et les femmes qui donnent toute sa valeur à celle-ci et qui font la différence. Avec cette approche, Capgemini permet aux entreprises et organisations de réagir plus rapidement aux évolutions du marché, de se transformer et d'améliorer leur performance.

(1) « L'homme est vital, le résultat capital. »

1.1.3 Les métiers du Groupe

— Stratégie & Transformation

Avec la création de Capgemini Invent en 2018 (regroupement de Capgemini Consulting et de récentes acquisitions du Groupe : LiquidHub, Fahrenheit 212, Idean, Adaptive Lab, Backelite, June21 et Konexus Consulting), Capgemini s'appuie sur ses expertises dans les domaines de la stratégie, des technologies, de la *data science* et du design créatif pour accompagner les clients au sein d'une économie digitale.

— Applications & Technologie

Capgemini aide ses clients à faire évoluer, moderniser, enrichir et sécuriser leur environnement informatique et digital grâce aux toutes dernières technologies. Nos équipes conçoivent et développent des solutions technologiques et aident nos clients à optimiser le fonctionnement de leurs parcs applicatifs, ainsi que leur maintenance, pour gagner en agilité opérationnelle. Grâce à Sogeti, filiale faisant partie de Capgemini, le Groupe propose un modèle de services technologiques locaux, en étroite collaboration avec les équipes des clients.

— Opérations & Ingénierie

Nos services *Digital Engineering and Manufacturing* (DEMS) sont regroupés dans cette catégorie, qui bénéficie de l'accélération de notre activité en Digital Manufacturing. Elle inclut également les Services d'infrastructure, à savoir la réalisation et maintenance des infrastructures informatiques de nos clients dans des data centers ou sur le cloud. Les *Business Services* (dont le *Business Process Outsourcing*) représentent le troisième pilier de cette catégorie. Ces services de gestion opérationnelle garantissent une plus grande efficacité et améliorent l'excellence technologique et opérationnelle.

1.1.4 Un portefeuille d'offres agile et innovant

Les innovations technologiques, comme les besoins en transformation digitale des clients, évoluent très vite. À titre d'exemple, en réponse à ces évolutions, les offres Cloud et Digital sont passées de 18 % en 2014 à plus de 50 % de l'activité du Groupe en 2019.

Le rythme soutenu de l'innovation a incité Capgemini à mettre en place une gestion agile et innovante de son portefeuille d'offres afin de devancer en permanence les évolutions du marché. Le Groupe a ainsi choisi d'accélérer son développement sur sept marchés prioritaires en proposant des offres de services innovantes et à forte valeur ajoutée.

- L'offre *Customer Experience* (CX) permet à nos clients de créer des expériences qui apportent de la valeur rapide et durable tant pour leurs clients finaux que pour leur propre entreprise ou organisation. Nous atteignons cet équilibre en mettant en œuvre des offres de services qui permettent de réimaginer les parcours clients et d'activer des plateformes technologiques pour les fonctions Marketing, Vente, Service clients et Commerce en ligne. Nous activons les données disponibles au sein de l'entreprise, de son écosystème ou de celui du client pour parvenir à un très haut niveau de personnalisation, et ce dans toutes les interactions entre le client et la marque.
- L'offre Cloud est constituée d'un portefeuille complet de services destinés à faciliter l'utilisation du cloud au sein des entreprises. Elle vise à simplifier l'adoption d'une stratégie *cloud-first* pour remplacer ou compléter les systèmes IT en place. Elle permet également aux clients de développer des services innovants directement dans le cloud pour rester compétitifs.
- L'offre Cybersécurité propose aux clients du Groupe un portefeuille complet de services spécialisés dans le conseil, la protection et la surveillance, visant à sécuriser aussi bien l'informatique traditionnelle que le cloud, les systèmes pour l'Internet des Objets ou le digital.
- L'offre Intelligence artificielle (IA) est à la fois un portefeuille complet de services de conseil, de développement de services IA spécifiques, de déploiement de plateformes d'IA et une série de technologies, qui nous permettent d'infuser de l'intelligence artificielle au sein de tous les services que nous proposons. Déployables à grande échelle, ces services placent les impacts métiers, humains et la transparence au cœur des projets de transformation IA. Les entreprises intelligentes font de l'utilisation de leurs données et du déploiement de services IA une force pour atteindre plus vite ou dépasser leurs objectifs, et se réinventer sur leur marché et leur écosystème. Grâce à leurs données et à nos solutions d'intelligence artificielle, les entreprises peuvent par exemple augmenter l'efficacité de leurs opérations *via* l'automatisation intelligente. Elles peuvent également aider à l'analyse des risques, la détection de la fraude, la conformité règlementaire ou le développement des talents.
- L'offre *Digital Manufacturing* & Ingénierie propose un portefeuille complet de services, allant du conseil à la technologie pour accélérer et sécuriser la convergence des mondes physique et numérique de nos clients. L'expertise de Capgemini dans ce domaine s'étend du PLM (*Product LifeCycle Management*) qui assure la continuité digitale tout au long du cycle de vie d'un produit, jusqu'aux usines 4.0. Nous proposons des services de pointe afin de passer d'un pilotage réactif à un pilotage proactif, comme par exemple la maintenance prédictive qui analyse en temps réel les données des processus industriels. Les plateformes d'Internet des Objets et l'intelligence artificielle sont au cœur de cette transformation 4.0.
- *Digital Core* avec SAP S/4HANA© est notre offre de services pour aider nos clients à migrer leurs paysages SAP existants, tout aussi complexes soient-ils, vers la dernière version de paysage SAP, simplifié, moderne et doté des dernières technologies. Cette migration permet à nos clients de profiter de toute la puissance des nouvelles technologies numériques pour faire évoluer leurs activités et leurs processus. Elle permet notamment de gérer et analyser de vastes volumes de données en temps réel et utilise l'IA, l'analyse intégrée, le modèle DevOps, l'architecture cloud, les API (*Application Programming Interface* ou interface de programmation) et les microservices.
- L'offre *ADM* nous permet de superviser, de gérer (grâce à une plateforme automatisée intelligente) et de transformer l'environnement applicatif de nos clients. Nous leur assurons une transformation agile de leurs patrimoines applicatifs, des processus et des modes de *delivery*, adaptée à leur stratégie digitale et un alignement avec leurs enjeux métiers. L'offre *ADMnext* est un véritable accélérateur de croissance.

1.1.5 Une expertise sectorielle renforcée

Le Groupe exerce ses compétences dans sept grands secteurs d'activité.

— **Biens de consommation & Commerce** : les consommateurs sont au centre de toutes les attentions et souhaitent interagir avec les marques de façon toujours plus personnalisée, intelligente et digitale. Capgemini guide ses clients dans l'évolution rapide de leur environnement commercial et technologique et identifie comment les plus grandes marques de consommation peuvent se transformer. Bénéficiant d'une vision transversale de la chaîne de production, du producteur au client final, nos équipes interviennent auprès d'acteurs de la grande consommation pour les aider à définir des stratégies pertinentes de transformation digitale.

— **Énergie & *Utilities*** : l'apparition de nouveaux acteurs sur le marché de l'énergie, la croissance rapide des énergies renouvelables et les progrès continus de la technologie amènent les entreprises productrices et distributrices d'électricité à dépasser la simple fourniture d'énergie et à concilier croissance et nécessité de se transformer. Notre approche globale est conçue pour guider les entreprises des secteurs de l'énergie et des *utilities* dans ces transformations de marché. Nous aidons nos clients à maîtriser les technologies – mobiles, réseaux sociaux, analyses et cloud – pour transformer leur activité en véritable entreprise de services énergétiques.

— **Services financiers (banque, marchés de capitaux et assurance)** : Capgemini pilote la transformation digitale et opérationnelle des plus grandes institutions financières. Se concentrant sur les *open enterprises*, la data compliance, l'approfondissement de l'expérience client et l'automatisation, le Groupe crée des systèmes évolutifs et flexibles au service de ses clients. Nous nous appuyons sur toutes nos expertises internes afin de créer des solutions de bout en bout, permettant d'inventer, construire et gérer des technologies intelligentes spécifiques aux enjeux du secteur. Reposant notamment sur l'IA, nos solutions aident également nos clients à mieux gérer les risques, assurer la conformité avec les réglementations en vigueur et à tirer parti de tout le potentiel des FinTech.

— **Industrie** : pour s'imposer dans un monde en pleine mutation digitale, les entreprises industrielles doivent innover plus rapidement, se rapprocher de leurs clients et améliorer radicalement leur efficacité opérationnelle. À cette fin, nous leur apportons des compétences de bout en bout. Notre connaissance approfondie du secteur, associée à l'expertise de nos équipes, nous permettent de leur proposer des solutions adaptées et éprouvées, qui accélèrent la croissance de leurs activités. Pionniers de l'*Intelligent Industry*, nous aidons nos clients à tirer tous les bénéfices du déploiement du cloud, de l'IoT, de l'*edge computing*, de l'intelligence artificielle et de la 5G.

— **Secteur public** : le rythme effréné des bouleversements technologiques influence profondément la façon dont les gouvernements, les agents de la fonction publique et les administrations fournissent des services aux citoyens partout dans le monde. Capgemini bénéficie d'une longue expérience dans ce domaine et a collaboré avec des organisations publiques, agences et entreprises afin de concevoir et mettre en œuvre des solutions de modernisation qui permettent d'atteindre les mêmes niveaux d'efficacité et de flexibilité que ceux traditionnellement observés dans le secteur privé.

— **Télécommunications, Média & Technologie** : l'évolution constante des attentes d'une nouvelle génération de consommateurs entraîne des bouleversements sans précédent au sein de ces industries, les entreprises cherchent alors à créer des expériences plus immersives tout en s'adaptant à de nouvelles plateformes technologiques et innovantes. De l'importance croissante de la 5G pour les télécoms à l'évolution des contenus et des modèles de distribution pour les clients spécialisés dans les médias et le divertissement, en passant par l'accélération des changements technologiques pour tous les acteurs, Capgemini aide les clients de ces industries à relever les principaux défis auxquels ils sont confrontés.

— **Services** : le secteur des Services évolue de manière exponentielle, à l'heure où les avancées technologiques permettent des interactions plus personnalisées et efficaces avec les clients. Qu'ils évoluent dans le secteur des transports et voyages, de l'ingénierie et de la construction, ou plus généralement, des services professionnels, nous construisons avec nos clients une approche globale pour les accompagner dans la transformation digitale de leur modèle, et ainsi proposer des services toujours plus adaptés aux attentes de leurs clients.

1.1.6 Des réalisations récompensées

Une fois de plus, en 2019, Capgemini a reçu nombre de distinctions et prix de la part de ses partenaires technologiques, d'analystes et d'organismes indépendants.

Prix des partenaires

Qualification *Industrial Software Competency* d'Amazon Web Services (AWS)

En septembre 2019, Capgemini a obtenu la qualification *Industrial Software Competency* d'Amazon Web Services (AWS), distinguant le Groupe au tant que membre du réseau AWS Partner Network (APN), pour ses compétences techniques rigoureuses et son succès avéré pour accompagner les clients dans la gestion de la conception et de la fabrication de leurs produits.

Prix du partenaire Azure de l'année 2019 de Microsoft SAP

Capgemini a remporté le prix 2019 Microsoft *SAP on Azure Partner of the Year*. Il a ainsi été honoré parmi les meilleurs partenaires mondiaux de Microsoft pour son excellence en matière d'innovation et d'implémentation de solutions clients basées sur la technologie Microsoft. Capgemini aide ses clients à tirer parti de la plateforme Microsoft et à gagner en agilité, sécurité, flexibilité et disponibilité, tout en réduisant leurs coûts.

Partenaire EMEA *Systems Integrator* (SI) *& Value Added Reseller* (VAR) de l'année 2019, par MuleSoft

Capgemini a été nommé Partenaire SI & VAR EMEA de l'année par MuleSoft, fournisseur de la plateforme leader pour la construction de réseaux applicatifs. Capgemini a été reconnu pour son impact sur le marché EMEA en 2018 et sa contribution significative à l'autonomisation des clients avec son expertise et ses meilleures pratiques. Forts de leur collaboration, MuleSoft et Capgemini proposent une plateforme d'intégration hybride et cloud sur site, basée sur une connectivité API open source.

Prix Pega Partner 2019 *Excellence in Growth and Delivery*, de Pegasystems

Capgemini a remporté, pour la huitième fois consécutive, le prix Pega Partner *Award for Excellence in Growth and Delivery* 2019 de Pegasystems, démontrant ainsi sa capacité à apporter de la valeur ajoutée à ses clients. Capgemini et Pega collaborent depuis plus de dix ans pour transformer les ressources informatiques de leurs clients (services clients et opérations) et créer de la valeur ajoutée pour ces derniers et leurs clients finaux.

1.

Commerce Cloud Partner Trailblazer Award for B2C, de Salesforce

Capgemini a reçu le premier *Commerce Cloud Partner Trailblazer Award for B2C* de Salesforce. Ce prix récompense les partenaires internationaux de Salesforce qui ont conçu, développé et fourni des expériences numériques exceptionnelles favorisant la conversion et le retour sur investissement.

Sogeti nommé *Intel Partner of the Year for Digital Transformation Innovation 2019*, selon Intel

Sogeti *part of* Capgemini a été désigné Partenaire de l'année par Intel, pour nos travaux de déploiement de technologies et de solutions Intel. Ce prix récompense l'excellence de Sogeti en matière de conception de plateformes technologiques, de ventes, marketing de solutions intégrées et de formations dédiées. Cette distinction est remise aux entreprises respectant les meilleurs standards concernant la conception, le développement, l'intégration et le déploiement technologique accélérant l'innovation.

Prix des analystes

Leader *Advanced Digital Workplace Services*, selon NelsonHall

Capgemini a été reconnu comme leader en matière de *Digital Workplace* dans le rapport NelsonHall Evaluation & Assessment Tool (NEAT). Le Groupe a été distingué pour sa capacité à répondre aux besoins de ses clients, tout en anticipant leurs futures attentes. Les services de *Digital Workplace* de Capgemini permettent d'optimiser l'expérience utilisateur des employés, d'attirer et de retenir les talents grâce à ses solutions alliant flexibilité et technologie.

Lien vers le communiqué de presse :
https://www.capgemini.com/fr-fr/wp-content/uploads/sites/2/2019/04/2019_04_03_Capgemini_NelsonHall_News-Alert_ADWS.pdf

Leader *CRM and Customer Experience Implementation Services*, selon Gartner

Capgemini a été reconnu leader dans le *Magic Quadrant* de Gartner : *CRM and Customer Experience Implementation Services, Worldwide*. Gartner a évalué 18 prestataires de services et reconnu la capacité de Capgemini à innover et à exécuter systématiquement les projets avec qualité et transparence.

Lien vers le communiqué de presse :
https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2019/02/Gartner-MQ-for-CRM-CX_News-Alert.pdf

Leader *Data and Analytics Service Providers*, selon Gartner

Capgemini a été reconnu comme l'un des leaders du *Magic Quadrant* 2019 des fournisseurs mondiaux de services de données et d'analyse par Gartner, qui récompense ainsi le travail de notre équipe Insights & Data, composée de plus de 16 000 professionnels. Gartner a évalué 19 fournisseurs du secteur sur une large palette de services, dans une variété de besoins en matière de données et d'analyses.

Lien vers le communiqué de presse :
https://www.capgemini.com/fr-fr/wp-content/uploads/sites/2/2019/02/Capgemini_Gartners-MQ-for-Data-and-Analytics-Service-Providers_News-Alert.pdf

Leader des services en *Engineering, Research and Development*, selon Zinnov

Capgemini a été reconnu comme leader dans le rapport *Engineering, Research and Development* 2019 de Zinnov. Ce rapport évalue une quarantaine de prestataires de services et propose un aperçu exhaustif du marché de l'ER&D et de l'évolution de ses priorités, et plus particulièrement de l'ingénierie numérique. Capgemini a été reconnu pour sa spécialisation, sa maturité en matière de recherche et développement (R&D), son innovation, sa couverture client et son évolutivité.

Lien vers le communiqué de presse :
https://www.capgemini.com/fr-fr/wp-content/uploads/sites/2/2019/06/2019_06_07_Zinnov-ERD-services_News-Alert-1.pdf

Leader des *Global API Strategy and Delivery Service Providers*, selon Forrester

Capgemini a été reconnu comme leader par Forrester dans le rapport *Global API Strategy and Delivery Service Providers*, Q2 2019. Ce rapport reconnaît les points forts de Capgemini en matière de conception et de développement d'interfaces, de programmation d'applications (API), de transfert de compétences API, de gestion des opérations et de vision technologique métier.

Lien vers le communiqué de presse :
https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2019/06/2019_06_12_Capgemini-named-a-Leader-for-API-Strategy-by-Independent-Research-Firm.pdf

Leader des *Utilities Services* selon deux évaluations d'IDC Marketscape

Le modèle d'analyse des prestataires d'IDC MarketScape est conçu pour donner un aperçu de la compétitivité des fournisseurs TIC (technologies de l'information et des communications) sur un marché donné. En 2019, Capgemini est positionné comme leader dans deux évaluations : *Worldwide Digital Transformation Service Providers for Utilities* et *Worldwide Professional Services Firms for Utilities Customer Experience*. Ces évaluations reposaient sur un cadre rigoureux et complet incluant les capacités et la stratégie.

Lien vers le communiqué de presse :
https://www.capgemini.com/fr-fr/wp-content/uploads/sites/2/2019/09/2019_09_04_IDC-MarketScape_Utilities-1.pdf

Autres prix

L'une des sociétés les plus éthiques au monde, selon Ethisphere Institute

Capgemini a été reconnu pour la septième année consécutive comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde (*World's Most Ethical Companies*®) par Ethisphere Institute, leader mondial de la promotion des meilleures pratiques en matière d'éthique d'entreprise. Ce prix est déterminé selon la méthodologie *Ethics Quotient*®(EQ) d'Ethisphere Institute, qui permet d'évaluer la performance des entreprises de manière quantitative, objective, cohérente et standardisée. Un gage du respect de Capgemini des meilleurs standards en matière d'éthique et d'intégrité.

Climate Change A-List du CDP

Capgemini a été récompensé pour son action de lutte contre le changement climatique en 2019, et intègre la prestigieuse *A-List* du CDP, organisation à but non lucratif qui distingue les entreprises mondiales les plus actives dans la lutte contre le changement climatique. Cette distinction est une reconnaissance de l'approche solide adoptée par le Groupe pour gérer les risques liés au changement climatique, ainsi que les progrès significatifs réalisés en matière de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre. Elle récompense également les efforts déployés par le Groupe auprès de ses clients en matière de réduction des émissions de carbone et l'intégration de la transformation durable dans son offre de services.

Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise 2019, par l'AGEFI

Capgemini s'est vu remettre un prix dans deux catégories, *Compliance* et « Composition du Conseil », lors de l'édition annuelle des Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise de l'AGEFI.

Prix de la Gouvernance lors du Grand Prix de l'Assemblée générale

Capgemini a remporté le Prix de la Gouvernance, lors de la 14e Édition du Grand Prix de l'Assemblée générale organisée dans le cadre du forum international de Paris EUROPLACE. Ce prix a récompensé Capgemini pour ses remarquables pratiques en Assemblée générale et notamment pour la qualité et la pertinence des informations présentées sur la gouvernance et la politique de rémunération des dirigeants.

Capgemini Research Institute reconnu par Source Global Research

Grâce au Capgemini Research Institute, Capgemini a été classé pour la troisième fois consécutive premier des sociétés de conseil et entreprises technologiques évaluées par l'analyste indépendant Source Global Research. Le Groupe a été récompensé pour l'excellence de ses publications et l'attrait de ses recherches.

Prix *Artificial Intelligence Breakthrough* dans le cadre du Tech Breakthrough

L'Assistant de recouvrement de fonds de Capgemini a remporté le prix *Artificial Intelligence Breakthrough* d'AI Breakthrough, dans le cadre de Tech Breakthrough, une plateforme majeure de veille et de reconnaissance de marché. Cet assistant, animé par l'intelligence artificielle, est un dispositif vocal de recouvrement qui propose une expérience d'agent virtuel à la fois transparente et humanisée. Il est conçu pour passer des appels de courtoisie ou de relance aux débiteurs, et ce dans 24 langues différentes. Les *AI Breakthrough Awards* récompensent l'excellence et reconnaissent l'innovation, les efforts et la réussite dans des catégories en rapport avec l'IA et l'apprentissage machine.

1.2 Des atouts différenciants dans un marché en pleine mutation

1.2.1 Un marché dynamique des services informatiques

Capgemini opère sur le marché mondial des services professionnels informatiques tel que défini par le cabinet Gartner [1], lequel a progressé d'environ 6 % (taux de change constant) en 2019. Ce marché représente un montant global d'environ 1000 milliards de dollars. Le marché mondial des services informatiques devrait croître de 5,7 % (Taux de Croissance Annuel Composé) en dollars américains d'ici 2023 :

- l'Amérique du Nord est le premier marché mondial, représentant environ 44 % du total (451 milliards de dollars) [2] ;
- l'Europe de l'Ouest est le deuxième marché mondial, avec environ 27 % du total (273 milliards de dollars) ;
- le reste de l'Europe, l'Eurasie, le Moyen-Orient, l'Afrique, l'Asie-Pacifique et l'Amérique latine représentent, quant à eux, 306 milliards de dollars.

Le tableau suivant propose une estimation de la taille du marché de Capgemini.

Marché Capgemini	Amérique du Nord	France	Royaume-Uni et Irlande	Reste de l'Europe	Asie-Pacifique et Amérique latine
Taille du marché	451 Md$	36 Md$	81 Md$	165 Md$	275 Md$
Top 5 des concurrents de Capgemini sur le marché régional	Accenture , Cognizant, Deloitte, IBM et TCS	Accenture, Atos, CGI, IBM, Sopra Steria	Accenture, CGI, IBM, Infosys et TCS	Accenture, Deloitte, IBM, Tieto et TCS	Accenture, Cognizant, Deloitte, IBM et TCS

Au sein du marché mondial des services professionnels informatiques :

- le marché mondial du conseil représente un montant global de près de 200 milliards de dollars. Sur ce marché cyclique, Capgemini maintient un positionnement solide ;
- les services d'infogérance et les services d'infrastructures cloud continuent de croître, avec un marché mondial de 420 milliards de dollars. Les marchés d'intégration de systèmes et d'infogérance (*outsourcing*) ont une évolution prévisible avec des activités qui reposent sur des relations clients à long terme ;
- l'externalisation des processus d'affaires (BPO) poursuit son évolution (160 milliards de dollars).

1.2.2 Un marché qui poursuivra sa mutation dans les prochaines années

Capgemini prévoit l'existence d'un marché croissant [3] au-delà du périmètre « traditionnel » des Directeurs des systèmes d'information (CIO), porté principalement par l'essor de la digitalisation au sein de l'entreprise, les responsables partageant de plus en plus les dépenses technologiques.

- Les Directeurs du marketing (CMO), dont les dépenses en technologies continuent à augmenter en raison notamment de la croissance du marketing digital qui est devenu, pour les CMO, un vecteur-clé pour exécuter leur « expérience client de bout en bout ». Les dépenses informatiques en marketing numérique représentent un complément significatif au budget informatique classique. Les budgets marketing des CMO se réduisent légèrement, à 10,5 % des chiffres d'affaires (contre 11,2 % en 2018) et leurs dépenses technologiques restent élevées (26 % du budget). Les CMO continuent de donner la priorité à l'expérience client et aux analyses les concernant [4].
- Les Directeurs des opérations (COO) et/ou responsables de la production, qui contrôlent les dépenses importantes dans le

(1) Un spécialiste mondial des analyses de marché dans le secteur informatique.
(2) Source: *Gartner Forecast: IT Services, Worldwide, 2016-2023*, 4e trimestre 2019 (mise à jour).
(3) Source : *IDC Worldwide Semiannual IT Spending Guide – Line of Business* – 1er semestre 2018.
(4) Source : *Gartner 2019-2020 CMO Spend Survey.*

domaine des opérations et des processus. Les modes de production plus intelligents, ainsi que les gains d'efficience, la production intelligente et la personnalisation continue des produits (pour répondre à l'évolution de la demande des consommateurs), suscitent un intérêt grandissant. Dans ce domaine également, les dépenses informatiques viennent largement s'ajouter au budget informatique classique.

Intelligent Industry

L'*Intelligent Industry* va au-delà de l'Industrie 4.0, en appliquant les technologies numériques pour connecter l'intégralité de la chaîne de valeur industrielle, depuis la conception, la recherche-développement, et l'ingénierie jusqu'à la production, l'exploitation, la chaîne logistique et le support – tout en valorisant les données au sein du secteur manufacturier et du monde industriel dans son ensemble.

Quelles en sont les conséquences ?

- Les produits deviennent intelligents : dans la mesure où les données sont intégrées dans la conception même des produits, leur mode de production, les modalités de tests, d'entretien et d'assistance.
- Les usines deviennent intelligentes : grâce à l'automatisation, l'Internet des Objets (*IoT*), la maintenance prédictive, la robotique, la réalité virtuelle, les jumeaux numériques, le contrôle à distance et la simulation des modes de production.
- L'utilisation des ressources devient intelligente : permettant ainsi l'optimisation de la chaîne logistique, de la livraison, des stocks, et l'amélioration de la satisfaction client.

L'industrie manufacturière va passer d'un mode unidirectionnel (les hommes dirigent les machines pour produire les biens vendus par la suite aux consommateurs) à un mode pluridirectionnel dans lequel les consommateurs demandent directement les produits aux entreprises, les systèmes de planification de la fabrication dirigent la production (en s'appuyant sur l'automatisation et l'*IoT* industriel), organisent en conséquence les matières premières (*via* les chaînes logistiques numériques) et la logistique concernée (*via* des véhicules autonomes/des entrepôts robotisés).

Devenir data-driven est au cœur de cette logique pour les entreprises et l'ensemble de leurs activités.

Capgemini est idéalement positionné pour répondre à cette attente des clients en capitalisant sur la puissance des données pour promouvoir l'innovation, améliorer l'expérience client et offrir de nouvelles sources de valeur.

Tandis que la transformation numérique ne concerne plus seulement l'expérience client *front-end* mais s'étend également à l'entreprise dans un sens plus large, nous observons une augmentation des nouveaux acheteurs sur le marché. Un indicateur de cette tendance est la collégialité croissante dans le comportement d'achat des cadres dirigeants, avec des CIO qui travaillent en collaboration avec les différentes directions. À l'heure où le marché poursuit son évolution et où les clients cherchent à exploiter les avantages des nouvelles solutions, il importe de renforcer notre intimité avec les décideurs, y compris désormais les responsables du marketing et des opérations, pour répondre à leurs nouveaux besoins. Nous sommes idéalement positionnés pour y parvenir.

Cette évolution s'appuie sur les éléments suivants :

- désormais inséparable de l'entreprise, la transformation digitale est la nouvelle norme ; elle contribue constamment à un nouveau paysage numérique pour l'entreprise, qui repose sur les fondements majeurs des systèmes informatiques de base ;
- la pénétration de vecteurs numériques qui sont toujours plus omniprésents et transverses (intelligence artificielle, apprentissage profond, analytique, automatisation, DevOps, cloud public, hybride ou souverain) tout en se protégeant des cyberattaques ;
- la vitesse d'adoption des nouvelles technologies entraîne une évolution des comportements des entreprises à l'heure où les nouveaux produits et services deviennent un moteur majeur de la rentabilité de celles-ci, incitant ainsi les CMO et CxO à collaborer plus étroitement avec les CIO (Directeurs informatiques) dans l'exploration et l'application de nouvelles technologies tout au long de la chaîne de valeur. En conséquence, les CMO et les CxO ont une influence croissante sur les dépenses technologiques.

1.2.3 Un environnement concurrentiel exigeant

Le marché mondial continue d'évoluer rapidement et nous sommes en concurrence avec toute une série d'entreprises proposant des solutions comparables aux nôtres :

- des acteurs mondiaux (tels qu'Accenture, IBM, TCS, Infosys) ;
- des acteurs du domaine du conseil et du consulting (tels que Deloitte, KPMG, PwC ou EY) ;
- des acteurs régionaux ou spécialisés sur certaines offres de services (tels que EPAM, Sopra Steria ou Tieto).

Nous observons également l'évolution constante d'agences numériques, notamment Publicis Sapient ou des départements digitaux des acteurs mondiaux tels que Accenture Interactive ou Deloitte Digital.

Nous assistons également à l'essor constant des dépenses de nos clients en *Engineering Research & Development* et à l'émergence d'un possible marché du *Digital Engineering* qui cherche de plus en plus à consommer, intégrer, déployer et sécuriser de nouvelles technologies en intelligence artificielle, cloud, Internet des Objets, cybersécurité, etc.

Selon nous, les principaux facteurs concurrentiels en présence sur le marché sont les suivants :

- capacité à s'engager sur des résultats – tant en termes de ressources que de produits ;
- expertise – tant dans les activités, les technologies et les connaissances sectorielles ;
- innovation – *via* les écosystèmes partenaires, les offres de services et de portefeuilles ;
- réputation et intégrité – à la fois dans les témoignages et les références clients ;
- capacité à apporter de la valeur – en augmentant et en améliorant la performance commerciale ;
- prix – dans les clauses contractuelles et la fixation des prix ;
- services et périmètre – en fournissant les ressources et les produits adaptés aux clients ;
- production – des résultats de qualité dans des délais satisfaisants ;
- taille et présence mondiales – en garantissant un niveau de présence approprié sur les principaux marchés.

1.2.4 Nous sommes au cœur d'un écosystème solide de partenaires

Capgemini noue des partenariats stratégiques avec des entreprises technologiques de renom. Aujourd'hui, le Groupe s'associe également à des startups aux compétences pointues.

Nous avons lancé des initiatives communes avec des partenaires privilégiés, pour aider nos clients à gérer et à accélérer leur transformation digitale :

- ***Cloud* avec Amazon Web Services (AWS)** : nous avons développé une gamme de solutions axée sur une stratégie *cloud-first* afin de privilégier la croissance, l'innovation, l'efficacité et la refonte des *business models*. En 2019, nous avons renforcé notre initiative stratégique afin de gagner en vitesse sur notre marché nord-américain et répondre encore mieux aux besoins des clients en nous concentrant sur des migrations de masse d'applications, le développement du *cloud native*, la modernisation des applications cloud, l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique et les services d'infogérance. Dans cette optique, nous envisageons d'augmenter de 7 700 nos certifications AWS ;
- ***Enterprise Portfolio Modernization* avec Microsoft** : cette nouvelle initiative *Enterprise Portfolio Modernization* (EPM) de Capgemini comprend plusieurs solutions de son portefeuille de services et d'actifs dans le cloud et le développement/la maintenance d'applications (*ADMnext*). L'EPM optimise les applications et les ERP (*Entreprise Resource Planning*) et exploite pleinement le potentiel du cloud pour permettre aux entreprises de gagner en rapidité et en agilité opérationnelle. Cette nouvelle initiative repose sur quatre solutions majeures d'Azure : modernisation et migration des applications existantes, transformation des data centers, développement d'applications sur le cloud et migration des applications SAP sur Azure ;
- ***Cloud Native Transformation* avec IBM et Pivotal** : nous aidons nos clients à accélérer leur transformation digitale en créant, en transformant et en gérant les applications rapidement et efficacement grâce à un outil *cloud native* ;
- ***Field Service Lightning Accelerator* avec Salesforce** : nous améliorons et élargissons notre offre *Field Service Lightning* pour proposer des fonctionnalités concernant des actifs complexes nécessitant des interventions sur site ;
- ***Fast Digital 4 Discrete Industries* avec SAP** : cette suite de solutions déploie une méthodologie agile basée sur l'efficacité du *Digital Transformation Framework* de Capgemini, spécialement pensée pour les acteurs de *discrete manufacturing* (machines et composants industriels (IM&C), aérospatiale et défense, high-tech et automobile) ;
- ***Cognitive IoT* avec IBM** : étant donné l'évolution du marché vers le cloud et le numérique, et la quantité exponentielle de données générées *via* des appareils connectés, les clients souhaitent de plus en plus analyser ces données pour parvenir à des résultats exploitables. Notre suite de solutions, *Cognitive IoT*, développée en collaboration avec IBM, constitue un grand pas en avant dans cette direction.

Par ailleurs, grâce aux relations créées depuis 2015, Capgemini a poursuivi la construction de son écosystème de partenaires émergents axé sur l'innovation. Avec plus de 200 partenaires couvrant les domaines de l'intelligence artificielle, du *deep learning*, de l'analytique, de la réalité augmentée et de la réalité virtuelle, de la cybersécurité, du numérique et des technologies FinTech, Capgemini continue de développer ses partenariats de façon flexible et prospective.

En s'appuyant sur notre réseau mondial d'Applied Innovation Exchange (AIE), notre écosystème de partenaires technologiques travaille constamment aux côtés des clients pour les aider à transformer rapidement les innovations en solutions professionnelles valorisantes pour leur activité.

Capgemini dispose d'un réseau mondial de vente et de *delivery* avec des entreprises proposant des solutions complémentaires aux nôtres. Notre expertise unique, renforcée par les produits et services de nos partenaires, nous permet de présenter à nos clients un grand nombre de solutions innovantes et impactantes pour leur entreprise, avec rapidité et précision.

Les synergies offertes par notre écosystème de partenaires sont essentielles pour relever les défis les plus complexes de nos clients, que ce soit dans la création de nouveaux *business models*, la mise en œuvre de nouvelles solutions technologiques ou la progression sur de nouveaux marchés internationaux. En général, nos alliances et partenariats ne sont pas exclusifs et les services que nous leur fournissons dans le cadre de la mise en œuvre et de la revente de produits peuvent générer des revenus.

Les partenaires de l'écosystème mondial de Capgemini sont :

- Adobe
- AWS
- Dassault Systèmes
- DELL
- Google
- Guidewire
- IBM
- Intel
- Microsoft
- Oracle
- Pega
- Pivotal
- PTC
- Salesforce
- SAP
- ServiceNow
- Tenemos
- UiPath
- VMware
- Workday

1.2.5 Nous dialoguons de manière continue avec nos parties prenantes

Capgemini attache une grande importance au dialogue avec ses différentes parties prenantes qui sont des personnes, groupes et organisations avec qui le Groupe partage un objectif commun : veiller à ce que la transformation digitale et technologique soit source d'une performance pérenne et responsable, c'est-à-dire qui tienne aussi compte des enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

De par la nature même des métiers principaux de Capgemini, le dialogue avec les parties prenantes s'établit à trois niveaux. Il se construit à l'échelle du Groupe, de ses entités organisationnelles et locales, mais aussi au niveau de chaque collaborateur. Notre succès dépend de notre capacité à travailler de manière constructive avec chacune de nos parties prenantes. Leurs connaissances et idées novatrices alimentent nos réflexions et nous permettent de mieux appréhender leurs besoins.

À cet effet, le Groupe a défini et développe un mode d'interaction *ad hoc*, qu'il juge le plus efficace et approprié avec chacun des acteurs regroupés au sein de 5 catégories :

- **les clients** : Clients, clients potentiels, écosystème de nos clients ;
- **les talents** : Collaborateurs, comités d'entreprise locaux et internationaux, candidats, familles de nos collaborateurs et alumni ;
- **la communauté financière** : Actionnaires, banques, analystes financiers, agence de notation, indices ESG (Environnement Social et Gouvernance) ;
- **les partenaires commerciaux** : Alliances, fournisseurs, autres partenaires, leaders de marché, organisations professionnelles ou sectorielles, organismes de normalisation ;

— **la société civile et les autorités publiques** : communautés locales, institutions universitaires, leaders d'opinion, think tanks, autorités locales, régulateurs, législateurs dont Union européenne, Citoyens, ONG, médias et organisations internationales.

Nos sites internet et les réseaux sociaux externes représentent des canaux privilégiés du dialogue continu avec les parties prenantes externes. Nous mettons à la disposition de nos communautés sur les réseaux sociaux des contenus variés pour les informer et partager nos connaissances sur les métiers et expertises du Groupe.

Acteur engagé dans les territoires dans lesquels il opère, le Groupe entretient des relations de proximité avec l'ensemble de ses parties prenantes. Ce dialogue permet notamment une meilleure identification des enjeux et risques sociaux, environnementaux ou économiques. Les bénéfices qui en découlent sont une meilleure prévention des risques et des conflits. Ils conditionnent aussi l'adaptation du Groupe aux mutations sociologiques et technologiques en cours au sein de la Société.

1.3 Une stratégie au service de la croissance pérenne

1.3.1 Les leviers de création de valeur de Capgemini

Fort de son expertise, Capgemini dispose de tous les atouts pour tirer parti des opportunités de croissance qu'offre le marché mondial des services professionnels informatiques et du conseil, ainsi que pour aider ses clients à se transformer.

Une stratégie reconnue autour de la technologie et de l'innovation

Nous sommes fiers de notre niveau d'expertise concernant les nouvelles technologies : nous mesurons leur potentiel et leur impact futur sur les activités professionnelles de nos clients. Cette expertise hors pair est fondamentale pour gagner la confiance de nos clients et pour incarner le partenaire privilégié de leur transformation. Nous évaluons les tendances technologiques avec l'aide de nos meilleurs spécialistes mondiaux dans des domaines tels que l'IA, la blockchain, le cloud, la connectivité, la cybersécurité, les données, l'IoT et les technologies immersives.

Nous aidons les entreprises à saisir des opportunités commerciales attractives avec TechnoVision, notre guide technologique annuel axé sur la mise en œuvre de technologies innovantes au sein des systèmes complexes de nos clients.

Notre Applied Innovation Exchange, réseau mondial de 15 *innovation labs*, propose aux entreprises un cadre structuré et un environnement d'exploration, d'expérimentation et d'application de technologies émergentes.

Nos partenaires métier et technologiques représentent un atout stratégique pour Capgemini et nos clients. Grâce à une étroite collaboration avec nos partenaires et à notre compréhension profonde de l'environnement de nos clients, nous pouvons créer un avantage compétitif et de nouvelles compétences métier.

Nous adaptons constamment notre portefeuille et renforçons notre présence mondiale

En 2018, nous avons fait évoluer notre portefeuille d'offres numérique et cloud, car elles sont le moteur de l'évolution technologique et métier de nos clients. Nous procédons à des acquisitions ciblées afin de renforcer nos capacités et d'accélérer la transformation de notre portefeuille d'offres. En 2019, nous avons consolidé nos capacités dédiées à l'énergie et aux *utilities* en Allemagne, avec l'acquisition de KONEXUS Consulting, leader du conseil en stratégie et management pour l'industrie énergétique sur le marché allemand.

Pour répondre à la forte demande en la matière, nous continuons d'investir dans la cybersécurité, axée sur la sécurisation des infrastructures et des systèmes clients. Nous avons finalisé l'acquisition de Leidos Cyber, leader dans le domaine de la sécurité des entreprises en Amérique du Nord. Cette nouvelle acquisition répond à l'ambition de Capgemini de renforcer encore son expertise et son portefeuille de services en sécurité afin d'aider les entreprises à intégrer la cybersécurité dans leurs projets de croissance et de transformation digitale.

Nous poursuivons nos efforts dans le domaine de l'intelligence artificielle. Nous développons et déployons des solutions d'IA et d'apprentissage automatique pour nos clients, notamment dans les principales banques d'investissement, la grande consommation et l'automobile. En 2019, Capgemini a lancé Perform AI, un nouveau portefeuille de solutions et services destinés à aider les entreprises à développer et déployer des solutions d'intelligence artificielle afin d'en tirer des résultats concrets et durables. Pour garder notre avance, nous investissons également dans notre propre plateforme IA et renforçons notre communauté solide de plus de 10 000 collaborateurs spécialisés en IA et en automatisation.

Nos collaborateurs, notre atout le plus précieux

Notre esprit de conquête et notre passion de l'entrepreneuriat pour le compte de nos clients ont toujours été essentiels pour nos collaborateurs. Spécialistes reconnus dans leur domaine d'expertise, les femmes et hommes de Capgemini sont notre meilleur atout. Ils sont à l'avant-garde de la transformation des entreprises, incarnent notre culture de la performance et fournissent des services de pointe à nos clients. Grâce à eux, nous sommes en mesure de garantir des livrables de grande qualité et d'atteindre les plus ambitieux de nos objectifs. En 2019, nous avons continué à investir dans nos équipes, à attirer et à retenir les meilleurs profils du secteur, et à offrir des opportunités de leadership aux talents émergents.

Nous travaillons main dans la main avec nos clients afin qu'ils atteignent leurs objectifs en termes d'innovation, de développement, d'efficacité ; leurs défis nous galvanisent. Nous sommes convaincus qu'un programme de transformation ne doit pas être digital uniquement par principe. Il doit au contraire répondre à des besoins spécifiques de l'entreprise et être conçu de façon à valoriser au mieux l'innovation.

Nous accompagnons nos clients dans leur transformation en mettant à leur disposition nos compétences, à savoir l'innovation, le conseil, l'intégration de systèmes ainsi que la mise en œuvre de services d'infogérance.

Par ailleurs, en tant que partenaire stratégique global, nous estimons qu'une connaissance approfondie du secteur est nécessaire. Pour transformer les entreprises de nos clients, nous alignons nos compétences et expertise dans sept secteurs-clés. Notre expertise sectorielle est décrite dans la section 1.1.5.

Notre stratégie RSE

Notre objectif est d'être reconnus dans le monde entier comme une entreprise responsable de premier plan, dont l'expertise contribue positivement à la Société : nous souhaitons être des **Architectes d'Avenirs Positifs**.

La Responsabilité Sociétale d'Entreprise est un impératif qui fait partie des composantes essentielles de la stratégie du Groupe. Elle s'appuie sur trois piliers :

1. **Diversité et inclusion** : Créer un environnement de travail inclusif et performant au sein duquel chacun peut s'épanouir quelles que soient ses spécificités (genre, orientation sexuelle, origine ethnique, âge, etc.) ;
2. **Inclusion numérique** : Faire de la révolution numérique une opportunité pour tous, en réduisant la fracture numérique et en créant des ponts entre technologie et société ;
3. **Responsabilité environnementale** : Minimiser notre propre impact environnemental et accompagner nos clients dans cette même démarche.

Ces trois piliers reposent sur l'engagement de nos équipes, qui est fondamental pour faire de cette ambition une réalité. Nous encourageons nos collaborateurs à agir pour devenir chacun un Architecte d'Avenirs Positifs.

Étant donné l'importance de ce sujet, la structure de gouvernance RSE comprend des dirigeants de l'ensemble du Groupe. Le Comité Exécutif, la Direction générale et le Conseil d'Administration du Groupe sont activement impliqués et régulièrement informés des progrès effectués dans l'atteinte de nos objectifs.

NOTRE CRÉATION DE VALEUR

Forts de notre excellence opérationnelle, de notre capacité d'innovation et de nos partenariats stratégiques, nous associons la technologie aux transformations de l'entreprise et aux enjeux sociétaux pour créer de la valeur durable pour toutes les parties prenantes.

TENDANCES

Technologie :
Intelligent Industry, data et intelligence artificielle, cloud, *edge computing*, automatisation, cybersécurité, Internet des Objets et développement de la 5G

Emploi :
course aux talents, importance de l'alignement avec les valeurs de l'entreprise, personnalisation des parcours collaborateurs et pluralité des modes de travail

Économie :
émergence de pôles économiques régionaux et disruption des modèles d'affaires

Environnement et société :
réchauffement climatique, raréfaction des ressources naturelles, mutations démographiques et urbanisation, fracture numérique et montée en puissance des critères ESG

NOS RESSOURCES

Humaines

219 300 collaborateurs, spécialistes expérimentés et jeunes diplômés, dans plus de **40** pays

Une moyenne d'âge de **33** ans

Une grande pluralité d'expertises et de profils

Industrielles

451 bureaux

25 *data centers*

10 *Security Operation Centers*

Intellectuelles (partenariats et co-innovation)

Des partenariats stratégiques avec les leaders technologiques et business

De nombreuses alliances avec des universités, des écoles, des centres de recherche, des startup et des experts reconnus

Le Capgemini Research Institute, un centre de recherche mondialement primé

Financières

Un bilan solide avec une situation nette de **8,4 Md €**

1 288 M € de *free cash flow*

NOS LEVIERS

Des talents passionnés et engagés

Un socle de sept valeurs fondatrices

Une culture entrepreneuriale

L'éthique intégrée dans toutes nos démarches

Les enjeux RSE inclus dans nos décisions

Des parcours collaborateurs motivants

Le recrutement des meilleurs talents

Des savoir-faire reconnus notamment dans la conception et la gestion de programmes technologiques complexes au service des enjeux business

Le développement des compétences de demain

Des formations régulières et adaptées à chacun

Un écosystème mondial de recherche et d'innovation

Un réseau mondial technologies et innovation, dont **15** centres Applied Innovation Exchange (AIE) pour co-innover avec nos clients

18 études publiées en 2019 par le Capgemini Research Institute

160 M € investis pour des acquisitions ciblées dans le digital et l'innovation

Une organisation agile

Un modèle de production mondialisé

Un savoir-faire avéré dans l'affectation des talents et expertises

Un système mondial de gestion de la qualité

Un hub de plus de **110 000** collaborateurs en Inde

NOTRE OFFRE

14,1 Md € de chiffre d'affaires

POUR UNE CROISSANCE DURABLE

Clients

4,1/5 : niveau de satisfaction client obtenu à partir d'évaluations régulières par rapport aux attentes clients définies contractuellement

Un objectif de **10** millions de tonnes de CO_2 économisées d'ici 2030 par nos clients grâce à nos solutions

Talents

8 833 M € versés au titre des salaires bruts, charges sociales et avantages

29 % : taux de féminisation des promotions et embauches de Vice-Président

39 heures de formation par collaborateur

7,1/10 : niveau d'engagement des collaborateurs, mesuré dans les enquêtes mensuelles internes

Fournisseurs et partenaires

2 299 M € d'achats de marchandises et de prestations auprès de nos fournisseurs

Plus de 50 % de prises de commandes réalisées avec nos partenaires

Société civile et autorités publiques

502 M € de charges d'impôt

191 initiatives ayant un impact social

74 % de projets solidaires concernant l'inclusion numérique

Actionnaires et investisseurs

Un résultat par action de **5,15 €** (+18 % par rapport à 2018)

432 M € distribués à nos actionnaires (**282 M €** de dividendes et **150 M €** de rachat d'actions)

12,3 % de marge opérationnelle

Chiffres au 31 décembre 2019

1.3.2 Une politique d'investissement adaptée

Le Groupe renforce sa position de leader dans les secteurs digital et cloud grâce, notamment, à des acquisitions ciblées. En février 2018, le Groupe a annoncé l'acquisition de LiquidHub, un leader reconnu dans l'engagement client digital, doté d'une solide expertise en fourniture de solutions pour l'ensemble du cycle de vie de l'engagement client.

Début 2019, Capgemini a finalisé l'acquisition de Leidos Cyber Inc. (la division de cybersécurité pour les entreprises de Leidos Corp), qui a renforcé son portefeuille et apporté une expertise inestimable à son entité nord-américaine dans le domaine de la cybersécurité, ainsi que celle de KONEXUS Consulting, leader du conseil en stratégie et management pour l'industrie énergétique en Allemagne.

Capgemini a annoncé, mi-2019, son intention d'acquérir Altran afin de créer un leader mondial de la transformation digitale des entreprises industrielles et de technologie. La création de ce leader se traduira par une combinaison unique d'expertises au service de la transformation digitale des entreprises industrielles qui constitue le segment le plus dynamique du secteur. Elle permettra à Capgemini de prendre un leadership sur le segment très prometteur de la transformation numérique des entreprises industrielles et technologiques – ce que nous appelons l'*Intelligent Industry*.

En 2020, le Groupe continuera à évaluer le marché et ses opportunités de développement dans des domaines à forte croissance. Ces futures acquisitions seront rendues possibles par la situation financière très solide du Groupe et sa position de leader sur le marché.

1.3.3 Politique de financement et notation financière

La politique de financement de Capgemini vise à assurer au Groupe une bonne flexibilité financière et répond principalement aux critères suivants :

- un recours mesuré à l'effet de levier de la dette : au cours des dix dernières années, Capgemini s'est attaché à maintenir à tout moment un niveau limité d'endettement net, y compris dans le financement de sa croissance externe ;
- des sources de financement diversifiées et adaptées au profil financier du Groupe : Capgemini articule son financement autour de sources « bancaires » (principalement avec une ligne de crédit syndiquée multidevises de 750 millions d'euros non utilisée au 31 décembre 2019 et un crédit relais mis en place dans le cadre de l'offre d'acquisition d'Altran d'un montant disponible de 4 400 millions d'euros non utilisés au 31 décembre 2019) et de « marché » : 3 276 millions d'euros de dettes obligataires en principal au 31 décembre 2019 ;
- un bon niveau de liquidités et de ressources financières pérennes, ce qui se traduit par :
  - le maintien d'un niveau adéquat de liquidités (2 674 millions d'euros au 31 décembre 2019) auquel s'ajoute une ligne de crédit syndiquée multidevises de 750 millions d'euros conclue le 30 juillet 2014 et arrivant à maturité le 27 juillet 2021,
  - des dettes financières présentant des maturités allant jusqu'en 2028 et dont la part exigible dans les 12 mois (correspondant aux flux de trésorerie contractuels à moins d'un an – cf. Note 22 des comptes consolidés) reste limitée, puisqu'elle ressort à 21 % des flux de trésorerie contractuels totaux au 31 décembre 2019,
  - un crédit relais mis en place dans le cadre de l'acquisition d'Altran, dont le montant disponible au 31 décembre 2019 s'élève à 4,4 milliards d'euros. Ce crédit relais, signé le 24 juin 2019, possède une durée initiale d'un an avec faculté d'extension de deux périodes de 6 mois successives, exerçable à la discrétion de Capgemini.

Notation financière

La capacité et le coût d'accès du Groupe aux marchés financiers et bancaires dépendent au moins en partie de la notation de crédit attribuée par l'agence de notation Standard & Poor's, qui est au 24 mars 2020 de « BBB/perspective stable ».

1.3.4 Offre publique d'achat amicale sur Altran Technologies

Capgemini a lancé une offre publique d'achat amicale sur Altran Technologies, l'un des leaders mondiaux des services d'ingénierie et de R&D. L'association et la complémentarité des expertises des deux groupes donnera ainsi naissance à un groupe de 17 milliards d'euros de chiffre d'affaires et plus de 270 000 collaborateurs, qui vise à prendre un leadership sur le marché de l'*Intelligent Industry*, au service de la transformation des entreprises industrielles et de technologie par les technologies digitales.

Impact de l'acquisition d'Altran Technologies sur les principaux résultats comptables et sur les comptes consolidés de Capgemini

Sur la base des comptes clos au 31 décembre 2019, avant (i) éventuel retraitement comptable d'homogénéisation, (ii) réévaluation à la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris, (iii) impact sur le coût de l'endettement financier net du financement lié à l'acquisition, et (iv) impact des frais liés à l'acquisition, les principales données financières combinées au 31 décembre 2019 ressortent à :

				Au 31 décembre 2019
	Altran [1]	Capgemini	Financement lié à l'acquisition [2]	Capgemini + Altran [3]
Chiffre d'affaires *(M€)*	**3 217**	**14 125**	**n/a**	**17 342**
Marge opérationnelle *(M€)*	**409**	**1 741**	**n/a**	**2 150**
Taux de marge opérationnelle	12,7 %	12,3 %	n/a	12,4 %
Résultat net (part du Groupe)	144	856	n/a	1 000
Résultat net normalisé (part du Groupe)	213	1 063	n/a	1 276
Nombre moyen d'actions de la période	n/a	166 171 198	n/a	166 171 198
Résultat de base par action *(€/action)*				**6,02**
Résultat normalisé par action *(€/action)*				**7,68**
Capitaux propres part du Groupe *(M€)* (Capgemini)				8 424
Nombre d'actions au 31 décembre 2019 (Capgemini)				169 345 499
Capitaux propres part du Groupe par action *(€/action)*				**49,74**
Endettement net	**-280**	**-600**	**-3 315**	**-5 195**

(1) Sur la base d'informations financières d'Altran au 31 décembre 2019
(2) Sur la base d'une acquisition de 100 % du capital d'Altran, hors frais et taxes. Exclut le financement des 29 378 319 actions Altran Technologies déjà détenues par Capgemini au 31 décembre 2019 et d'ores et déjà inclus dans l'endettement net de Capgemini.
(3) Les données financières combinées présentées ci-dessus sont destinées à illustrer, à titre indicatif, les effets de l'acquisition et du financement lié à l'acquisition sur une sélection d'indicateurs bilanciels au 31 décembre 2019 et de compte de résultat au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, comme si ces opérations étaient intervenues le 31 décembre 2019 pour les indicateurs bilanciels et le nombre d'actions au 31 décembre 2019 et au 1er janvier 2019 pour les indicateurs de compte de résultat, en excluant les impacts du financement lié à l'acquisition sur le coût de l'endettement financier net et les frais liés à l'acquisition. Il ne s'agit pas d'informations financières pro forma. Les données financières combinées sont présentées exclusivement à des fins d'illustration et ne donnent pas une indication de la situation et de la performance financière de Capgemini qui auraient été obtenues si les opérations avaient été réalisées respectivement au 31 décembre 2019 et au 1er janvier 2019. De la même façon, elles ne donnent pas d'indication sur les résultats ou la situation financière futurs.

En cas d'acquisition par Capgemini de la totalité des actions Altran Technologies non encore détenues par elle, l'écart d'acquisition provisoire (différence entre le prix d'acquisition et la situation nette de la Société selon ses comptes clos au 31 décembre 2019 avant éventuel retraitement comptable d'homogénéisation et de réévaluation à la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris en date d'acquisition) s'élèverait à 4,3 milliards d'euros.

1.4 Une organisation opérationnelle agile

1.4.1 Les principales filiales et l'organigramme simplifié du Groupe

Le Groupe exerce son activité dans plus de 40 pays et au travers de filiales dont la liste des principales est donnée à la Note 32 des comptes consolidés.

La société mère Capgemini SE, *via* son Conseil d'Administration, détermine les orientations stratégiques du Groupe et veille à leur mise en œuvre. Dans son rôle d'actionnaire, elle contribue notamment au financement de ses filiales, soit en fonds propres, soit sous forme de prêts. Enfin, elle met à la disposition de ses filiales des marques et méthodologies qui lui appartiennent, notamment *Deliver*, et perçoit à ce titre des redevances.

Capgemini SE détient notamment :

- 100 % d'une société de services intra-groupe dénommée Capgemini Service S.A.S. ;
- 100 % de la société Capgemini Gouvieux S.A.S. qui exploite le campus Serge Kampf Les Fontaines – centre international de formation du Groupe ;
- ainsi que les filiales opérationnelles qui sont détenues directement ou indirectement *via* des holdings régionales et dont les principales sont présentées dans l'organigramme simplifié ci-après.

Enfin, le Groupe a pour politique de ne pas être propriétaire des bureaux qu'il occupe, au titre de ses activités opérationnelles, à l'exception de l'Inde, dont la croissance importante et la concentration des effectifs justifient la propriété immobilière. Les autres filiales du Groupe louent leurs locaux auprès de bailleurs externes, étant précisé qu'aucun lien n'existe entre ces bailleurs et le Groupe et ses dirigeants.

Les seuls actifs immobiliers significatifs appartenant au Groupe sont constitués :

- d'un immeuble détenu par la SCI Paris Étoile qui héberge le siège social de Capgemini SE 11 rue de Tilsitt – 75017 Paris ;
- du centre international de formation du Groupe à Gouvieux détenu par la S.A.R.L. Immobilière Les Fontaines ;
- de neuf campus en Inde (situés notamment à Mumbai, Bangalore, Hyderabad, Chennai et Noida).

L'organigramme ci-après indique les principales filiales opérationnelles (dont le chiffre d'affaires est supérieur à 50 millions d'euros) et les filiales de support et de moyens du Groupe qui sont détenues à 100 % directement ou indirectement par Capgemini SE, à l'exception de la société Capgemini Brasil S.A. qui est détenue à 78,61 % (76,83 % des droits de vote) et de Capgemini Technology Services India Ltd., détenue à 99,77 % (99,77 % des droits de vote).

1.

CAPGEMINI SE
Capgemini Service S.A.S.
SCI Paris Étoile
Capgemini Gouvieux S.A.S.
Immobilière Les Fontaines S.A.R.L.
Amérique du Nord
Royaume-Uni
France
Autres pays d'Europe
Maroc
Asie-Pacifique & Amérique latine
Capgemini America, Inc.
Capgemini Government Solutions LLC
Capgemini Canada Inc.
Capgemini Solutions Canada Inc.
Inergi LP
New Horizon System Solutions LP
Capgemini UK plc
Capgemini Technology Services S.A.S.
Capgemini DEMS France S.A.S.
Prosodie S.A.S.
Capgemini Consulting S.A.S.
Capgemini Nederland B.V.
Sogeti Nederland B.V.
Capgemini Belgium N.V./S.A.
Sogeti Luxembourg S.A.
Capgemini España S.L.
Capgemini Italia S.p.A.
Capgemini Deutschland GmbH
Sogeti Deutschland GmbH
Capgemini Outsourcing Services GmbH
Capgemini Suisse S.A.
Capgemini Polska Sp. z.o.o.
Capgemini Sverige AB
Sogeti Sverige AB
Capgemini Norge AS
Capgemini Finland Oy
Capgemini Technology Services Maroc S.A.
Capgemini Australia Pty Ltd.
Capgemini Technology Services India Ltd.
Capgemini (China) Co., Ltd
Capgemini Singapore Pte. Ltd.
Capgemini Japan K.K
Capgemini Brasil S.A.
Capgemini Mexico S. de R.L. de C.V.

1.4.2 Une organisation au service des clients

En 2018, Capgemini a remodelé son organisation. Cohérente et unifiée, elle a été repensée au service des besoins des clients et adaptée aux marchés dans lesquels le Groupe opère. Elle tire profit de toutes les expertises de Capgemini et construit des synergies entre les métiers, les offres et les zones géographiques dans lesquelles le Groupe s'adresse à ses clients.

Les entités opérationnelles

À l'échelle mondiale, Capgemini est organisé en grandes unités opérationnelles (***Strategic Business Units ou SBU***) afin d'être proche des clients et de répondre aux évolutions du marché. Le Groupe est composé de trois SBU, deux géographiques et une sectorielle :

- la **SBU Europe** ;
- la **SBU Amériques et Asie-Pacifique** ;
- la **SBU Global Financial Services**.

Ces SBU sont elles-mêmes composées de *Business Units* (BU) qui regroupent plusieurs *Market Units* (MU).

Les unités opérationnelles

Les ***Business Units*** promeuvent et fournissent l'ensemble du portefeuille d'offres de Capgemini auprès de tous les clients sur leur marché et en totale collaboration avec les *Global Business Lines*.

Les ***Market Units*** orchestrent les relations clients et les stratégies sectorielles. Elles ont pour rôle de promouvoir, délivrer et faire croître l'ensemble du portefeuille d'offres de Capgemini pour le compte des *Business Units*. Les *Market Units* sont par définition sectorielles et coordonnées au niveau mondial.

- Les *Strategic Business Units* sont organisées en 15 *Business Units* :
  - huit dans la SBU Europe : France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Scandinavie, Espagne, Royaume-Uni, Europe cluster ;
  - trois dans la SBU Amériques et APAC : Amérique du Nord, LatAm, APAC ;
  - quatre dans la SBU *Global Financial Services* : Banque, Assurance, Europe Continentale, APAC.
- Ci-dessous, une liste des *Market Units* les plus fréquentes :
  - Biens de consommation & Commerce ;
  - Énergie & *Utilities* ;
  - Services financiers ;
  - Industrie ;
  - Secteur public ;
  - Télécom, Media & Technologie ;
  - Services.

Certaines *Market Units* regroupent au niveau géographique des services de proximité en technologie, spécialisés en cloud, cybersécurité, assurance qualité, *testing*, nouvelles technologies. Elles opèrent sous la marque Sogeti *part of* Capgemini.

Les entités responsables du portefeuille d'offres

Les ***Global Business Lines*** (GBL) et les ***Application Business Lines*** ont des responsabilités liées au portefeuille d'offres : gérer les offres, les avant-ventes et assurer la qualité du *delivery*. Ces entités doivent également s'assurer que les livrables du Groupe sont compétitifs, qu'ils répondent à des critères d'excellence ainsi qu'aux besoins des clients. Elles doivent enfin développer les talents et diriger les équipes afin de s'assurer que le Groupe possède les compétences dans les marchés matures, en forte croissance ou émergents.

Les *Global Business Lines* sont dirigées à l'échelon mondial, et les *Application Business Lines* sont dirigées localement et coordonnées mondialement.

Les ***Application Business Lines*** viennent en appui des *Market Units* grâce à des offres, des expertises et des compétences spécifiques. Elles ont pour rôle d'aider Capgemini à devenir un leader du marché et de s'assurer que les livrables du Groupe sont compétitifs, qu'ils répondent à des critères d'excellence ainsi qu'aux besoins des clients.

Les *Application Business Lines* du Groupe sont les suivantes :

- *Application Managed Services* (AMS) ;
- *Package-Based Services* (PBS) ;
- *Custom Software Development* (CSD) ;
- Expérience Client Digitale (*Digital Customer Experience* – DCX) ;
- *Testing* ;
- Solutions métiers et technologiques (*Business & Technology Solutions* – BTS) ;
- *Business Lines* spécifiques à certaines SBU et BU.

Cette liste peut être complétée dans certaines SBU et BU par des *Business Lines* spécifiques.

Les ***Global Business Lines*** travaillent en collaboration étroite avec les *Business Units* et plus particulièrement en leur sein avec les *Market Units*. Elles ont pour mission de développer et renforcer les compétences et expertises dans des domaines qui seront clés pour la croissance du Groupe dans les années à venir. Les *Global Business Lines* du Groupe sont les suivantes :

- *Business Services* (BSv) ;
- *Cloud Infrastructure Services* (CIS) ;
- *Insights & Data* (I&D) ;
- Capgemini Invent rassemble les expertises de Capgemini dans les domaines de la stratégie, des technologies, de la *data science* et du design créatif pour accompagner les grandes entreprises et organisations dans la construction de nouveaux modèles et nouveaux produits au sein d'une économie digitale ;
- DEMS (*Digital Engineering and Manufacturing Services*) rassemble Sogeti High Tech et les Services d'Ingénierie et Produits afin de tirer profit de l'expertise du Groupe en ingénierie digitale tout en bénéficiant de l'accélération de son activité en *Digital Manufacturing*.

La nouvelle organisation du Groupe renforce les synergies entre les *Global Business Lines* et les *Market Units*. Grâce à cette approche commerciale unifiée, nos clients bénéficient d'un point de contact unique pour tous leurs projets.

1.4.3 L'innovation, au cœur de notre organisation

Le réseau mondial des Directeurs des Technologies et de l'Innovation

Le Directeur des Technologies du Groupe (*Chief Technology Officer* ou CTO), assisté du Directeur de l'Innovation (*Chief Innovation Officer* ou CInO), est à la tête d'un réseau mondial de Directeurs des Technologies et de l'Innovation (*Chief Technology & Innovation Officers* ou CTIO) qui sont responsables de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe dans ces domaines au sein de leur *Strategic Business Unit* (SBU) ou *Global Business Lines* (GBL). Ces derniers sont également responsables d'un domaine « technologie » ou « innovation » pour lequel ils définissent une stratégie pour le Groupe. Dans certaines régions stratégiques, ils sont soutenus au niveau des *Business Units* (BU) par des Directeurs de l'Innovation Appliquée (*Applied Innovation Leaders* ou AIL). L'investissement du Groupe dans cette fonction répond à la demande croissante du marché en termes d'innovations technologiques, pour permettre aux clients d'innover et de se réinventer sur le long terme.

Capgemini Applied Innovation Exchange (AIE)

L'Applied Innovation Exchange (AIE) est la plateforme d'innovation mondiale de Capgemini. L'AIE aide les entreprises à développer une culture qui encourage, récompense et favorise l'innovation.

Nous comptons 16 AIE à travers le monde : Bordeaux (France), Grenoble (France), Lille (France), Londres (Royaume-Uni), Madrid (Espagne), Melbourne (Australie), Mumbai (Inde), Munich (Allemagne), New York (États-Unis), Paris (France), San Francisco (États-Unis), Singapour, Stockholm (Suède), Toronto (Canada), Toulouse (France) et Utrecht (Pays-Bas). En s'appuyant sur notre cadre rigoureux et notre plateforme, les clients peuvent partir d'un postulat (problème ou opportunité), le mettre en contexte et l'expérimenter. Les entreprises apprennent ainsi à adopter l'innovation de manière sûre et durable au bon rythme, à la bonne échelle et selon les bonnes modalités. Les AIE sont également des réseaux de partage d'expériences, qui s'appuient sur un écosystème mondial de partenaires et de startup avec qui anticiper les évolutions technologiques et les principaux bouleversements des pratiques.

Ils préservent et renforcent la capacité de Capgemini à maîtriser les enjeux sectoriels des clients et à sélectionner les technologies émergentes adaptées à chaque besoin. Les clients peuvent ainsi tester les technologies les plus novatrices au service de leur transformation digitale : Internet des Objets, intelligence artificielle, analyse des données, cloud, cybersécurité, ou encore informatique de pointe.

Nos AIE fonctionnent en réseau, nos clients peuvent bénéficier de l'expertise mondiale de nos centres, dans n'importe quelle région. Afin de favoriser les opportunités de co-innovation et d'en faciliter l'accès aux clients, Capgemini ouvrira en 2020 plusieurs autres centres, et notamment : Malmö (Suède), Shenzhen (Chine), Milan (Italie), Hyderabad (Inde), et São Paulo (Brésil).

Capgemini Research Institute

Capgemini Research Institute est le think tank interne de Capgemini. Grâce à un réseau mondial d'experts, d'universitaires et de partenaires du secteur technologique, il est un centre d'études et de recherche reconnu de l'écosystème digital.

Avec des centres de recherche dédiés au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Inde, l'institut publie chaque année de nombreux rapports sur les grandes tendances, notamment disruptives, du digital, de l'innovation et de la transformation des entreprises. Les rapports et études de notre institut se démarquent notamment par leur approche sectorielle : le *World Payments Report 2019* est, par exemple, la principale source de données, de tendances et d'éclairages sur les paiements sans espèces aux niveaux mondial et régional. L'étude *Smart Factories @ Scale* met en lumière la contribution des usines intelligentes à la croissance mondiale, à travers notamment les gains de productivité réalisés et l'amélioration de la qualité et du service client. L'étude *Emotional intelligence – the essential skillset for the age of AI* révèle quant à elle tout l'intérêt qu'ont les entreprises à investir dans l'intelligence émotionnelle, dont les compétences sont de plus en plus recherchées à l'ère de l'IA et de l'automatisation.

L'institut travaille régulièrement avec de grandes institutions, telles que le Massachusetts Institute of Technology (MIT), ou encore avec des startups de premier plan dans le monde entier.

Le Capgemini Research Institute a une nouvelle fois été classé numéro un dans le monde pour la qualité de ses recherches par des analystes indépendants (Source Global Research).

Retrouvez dans la section 1.5.2 la liste des principales publications de 2019.

Les Centres d'excellence Capgemini

Les Centres d'excellence Capgemini sont déployés au sein des organisations opérationnelles, des *Business Lines* et des *Global Business Lines* (GBL). Ils sont coordonnés et orchestrés au niveau mondial par des *Group Offer Leaders* et plus globalement par le *Group Chief Portfolio Officer*. Ils accueillent les experts, architectes et *solutioners* capables de déployer ces offres avec une mission qui comprend quatre volets.

1. Tout d'abord, ces centres doivent concevoir et construire avec les GBL et les *Business Lines* les offres sélectionnées sur leur marché. Il s'agit de créer et déployer des offres prêtes à être commercialisées avec l'appui de l'écosystème de partenaires de Capgemini.
2. Les Centres d'excellence accompagnent les *Business Units* (BU) et les *Market Units* (MU) dans la phase d'avant-vente des offres. Ils aident les forces de vente à identifier et à qualifier les opportunités éventuelles sur les marchés et ils préparent les propositions pour les clients.
3. Ils assurent des actions de *Business Development* auprès des grands comptes, des analystes et des *advisors* pour présenter nos offres de service. Ils travaillent également avec l'équipe Marketing pour présenter notre positionnement et notre vision sur les différents canaux de communication.
4. Ils contribuent à la réussite de nos projets en apportant le bon niveau d'expertise sur les technologies et les services les plus récents.

Un écosystème mondial de partenaires technologiques de premier plan et de startup spécialisées

Pour se maintenir à la pointe de la technologie, Capgemini noue des partenariats stratégiques avec des entreprises de renom – des grands groupes internationaux aux startup. Avec eux, le Groupe construit de nouvelles offres et crée des synergies à même de répondre aux défis les plus exigeants, que ce soit pour concevoir de nouveaux *business models*, améliorer les niveaux de performance grâce à l'automatisation ou encore conquérir de nouveaux marchés.

Cet écosystème mondial qui s'attache à réunir les plus grands experts dans leur domaine offre un regard nouveau sur les tendances de la technologie et du digital. Il favorise les expérimentations et la conception d'offres innovantes, en prenant en compte une approche sectorielle inédite.

Pour plus d'information sur l'écosystème de partenaires technologiques, se rendre à la section 1.2.4 du présent document.

1.5 Une bonne performance 2019

Capgemini a enregistré une bonne performance en 2019, qui reflète sa capacité à créer de la valeur pour ses clients et à capter la demande liée à leur agenda de transformation.

1.5.1 Des contrats majeurs remportés en 2019

Les prises de commandes enregistrées pendant l'exercice s'élèvent à 15 138 millions d'euros en 2019, soit une augmentation de 13 % à taux de change constant par rapport à 2018. Nos clients nous font confiance pour les accompagner dans leur transformation digitale, la création de nouveaux *business models*, la consolidation de leur efficacité opérationnelle et leur capacité à innover. Voici quelques exemples de contrats clés signés avec nos clients en 2019.

Airbus (Europe)

Capgemini devient l'un des premiers partenaires business de la plateforme digitale Skywise d'Airbus. L'objectif est de développer et proposer les services data de la plateforme aux compagnies aériennes. Plus de 80 d'entre elles y sont déjà connectées. Signé pour 18 mois, ce partenariat mondial vient couronner plus de deux ans de collaboration étroite entre Airbus et Capgemini. Pour assurer le déploiement des offres associées à la plateforme, Capgemini dispose de 300 experts formés partout dans le monde.

Skywise s'appuie sur un *Data Lake* (lac de données) dans le cloud permettant aux compagnies et acteurs de l'aéronautique de stocker et exploiter leurs données. La plateforme permet ainsi de gérer une flotte d'avions sur toute sa durée de vie (exploitation et maintenance) et d'en maximiser la disponibilité pour accroître la performance.

BAE Systems Maritime-Submarines (Royaume-Uni)

Capgemini signe un nouveau contrat de services informatiques sur cinq ans avec BAE Systems Maritime-Submarines, entreprise spécialisée dans les secteurs de la défense, de la sécurité et de l'aérospatial. Capgemini fournira un large éventail de services IT : orchestration IT, gestion de réseaux, hébergement, *End-User Computing*, DevOps, *reporting & analytics*, automatisation et *Service Desk digital*. Objectifs : tirer pleinement parti des innovations technologiques digitales du secteur, créer de meilleures expériences utilisateur, assurer une haute disponibilité de service et réduire les coûts IT. Capgemini aura notamment pour mission d'améliorer la réactivité du service informatique, l'efficacité et l'agilité du modèle de production ainsi que de développer des solutions mobiles pour les collaborateurs.

Bayer AG (Allemagne)

Capgemini signe un nouveau contrat de plus d'un milliard d'euros avec Bayer AG, d'une durée de six ans. Il renforce ainsi son partenariat avec le groupe international allemand des sciences de la vie, dont la santé et l'agriculture constituent le cœur de métier. Le projet vise à transformer l'environnement informatique et accélérer la digitalisation de l'organisation. Capgemini fournira à Bayer une vaste gamme de services, notamment ceux destinés à assurer la transformation de l'infrastructure IT cloud du Groupe, de ses environnements d'*Enterprise Resource Planning* (ERP) et *Business Intelligence/Analytics*, ainsi que les Services d'Intégration pour l'ensemble du nouvel écosystème de fournisseurs de Bayer.

Celcom (Malaisie)

Capgemini a mis en œuvre avec succès de nouveaux canaux de vente digitaux pour Celcom, premier opérateur de téléphonie mobile en Malaisie, entraînant une augmentation du chiffre d'affaires en ligne de plus de 60 %. Les actions menées par Capgemini ont entraîné plus de 1,6 million de nouveaux utilisateurs uniques par mois sur les applications mobiles de Celcom et une augmentation de 13 % de son *Net Promoter Score*. Grâce à une simplification des processus, une rationalisation des modes de travail et des méthodologies agiles, les nouveaux canaux de vente offrent une expérience client en ligne améliorée, une efficacité en magasin augmentée et des processus internes optimisés. Au cours des cinq prochaines années, la transformation numérique aidera Celcom à accroître ses ventes en ligne et fournir des offres ultra-ciblées à ses clients, avec des économies attendues d'environ six millions de dollars.

Commission européenne (Europe)

Capgemini coordonne le projet de cybersécurité Phoenix pour la Commission européenne. Ce dernier a pour mission de renforcer le système de protection des activités énergétiques en Europe, notamment les systèmes et réseaux d'électricité. Capgemini y participe par la mise en œuvre d'un programme de protection des données et une surveillance constante des attaques. Coordonné par Capgemini, Phoenix s'appuie sur un consortium de 24 partenaires issus de dix États membres et pays associés de l'Union européenne. Des acteurs européens majeurs de l'énergie, des services publics et du monde scientifique contribuent activement à ce programme jusqu'à l'été 2022.

HMRC (Her Majesty's Revenue and Customs) (Royaume-Uni)

Capgemini étend son contrat avec HMRC (Her Majesty's Revenue and Customs), l'administration fiscale britannique, pour deux ans. Capgemini continuera d'être son fournisseur stratégique jusqu'en juin 2022, principalement pour la gestion des données, le déploiement des technologies digitales et cloud, ainsi que les services applicatifs. Capgemini accompagnera HMRC dans ses programmes de transformation stratégique et dans le développement de ses capacités IT. Cette extension de contrat s'appuie sur plus de 15 ans de partenariat réussi dans la fourniture de services informatiques qui contribuent à la collecte de l'impôt au Royaume-Uni.

Imerys (France)

Imerys, leader mondial des spécialités minérales pour l'industrie, a choisi Capgemini pour l'accompagner dans sa transformation digitale. Capgemini mettra en place une plateforme capable d'intégrer les différentes fonctions et *Business Areas* du Groupe. Cette plateforme unique repose sur la solution ERP intelligente SAP S/4HANA©. L'ambition d'Imerys est d'accélérer sa transformation digitale après une phase de croissance externe, et ainsi soutenir son développement tout en améliorant sa rentabilité.

Louisiana Pacific (États-Unis)

Capgemini accompagne la démarche d'innovation et de transformation IT de Louisiana Pacific (LP) et a opéré en 4 mois la migration de son environnement SAP sur *data centers* vers Amazon Web Services. Leader mondial de solutions de construction de haute performance, LP mise sur l'environnement AWS pour adapter sa production à la demande, accroître son efficacité opérationnelle et mieux servir ses clients, tout en économisant cinq millions de dollars sur cinq ans. LP a déjà constaté une amélioration de ses performances applicatives de près de 20 %. L'entreprise pourra notamment doter ses usines de données en temps réel, pour un suivi logistique plus précis ainsi qu'une identification et une résolution rapides des problèmes le long de la chaîne de valeur. Ce projet fait partie d'un contrat de 11 millions de dollars d'une durée de cinq ans signé avec LP en juillet 2017.

TIM Brasil (Brésil)

Capgemini a été choisi par l'opérateur télécom TIM Brasil, filiale brésilienne de Telecom Italia, pour développer des projets innovants utilisant l'intelligence artificielle et la RPA (*Robotic Process Automation*) à travers un nouveau contrat axé sur la conception de cas d'usage cognitifs. Capgemini a été sélectionné pour son expertise approfondie du secteur des télécoms et sa connaissance de la culture du marché brésilien. Ces atouts lui ont permis de créer une approche entièrement personnalisée pour répondre aux besoins de TIM Brasil et favoriser l'adoption des technologies de l'IA au cœur du business model de l'entreprise.

Valmet (Finlande)

Capgemini signe un partenariat stratégique pluri-annuel avec Valmet, une société de premier plan au niveau mondial fournissant des technologies, de l'automatisation et des services pour les secteurs de la pâte, du papier et de l'énergie. Capgemini a été choisi en raison de son approche axée sur l'innovation et l'automatisation, ses fortes capacités de production à l'échelle mondiale et ses partenariats avec les principaux fournisseurs de technologies. Les capacités mondiales de Capgemini permettront une réduction des coûts IT de Valmet et l'amélioration de son efficacité opérationnelle grâce à l'industrialisation et la consolidation des services et plateformes IT. Une partie de l'équipe IT interne de Valmet sera intégrée à l'équipe Capgemini. Ce dernier prendra en charge la gestion et le développement de l'ensemble de l'environnement IT de Valmet, dont les progiciels de gestion intégrés (ERP).

Vår Energi (Norvège)

Capgemini signe un nouveau contrat avec Vår Energi, la plus grande société indépendante d'exploration et de production de pétrole et de gaz sur le plateau continental norvégien. Capgemini mènera un vaste programme de transformation, incluant la fourniture de services numériques, afin d'aider Vår Energi à accélérer sa transformation digitale pour atteindre ses objectifs de chiffre d'affaires. Des solutions numériques seront déployées dans l'ensemble des opérations de Vår Energi pour améliorer la sécurité, les performances et optimiser les modes de travail.

Volvo Cars (Scandinavie)

Capgemini consolide son partenariat avec Volvo Cars grâce à un nouveau contrat-cadre de prestation de services sur trois ans. Le Groupe accompagne la marque automobile *Premium* dans la transformation digitale de son modèle d'exploitation et la modernisation de son environnement IT. Lors d'un appel d'offres, Volvo Cars a sélectionné Capgemini pour sa capacité à mettre en œuvre des transformations complexes de grande envergure et son expertise mondiale en matière d'environnements business et IT. L'expérience éprouvée du Groupe dans le déploiement de solutions de transformation digitale chez des constructeurs automobiles reconnus a également pesé en faveur de Capgemini.

1.5.2 Des publications reconnues

Pour aider nos clients à analyser les grandes tendances de leurs marchés, décrypter l'impact des nouvelles technologies sur leur business et anticiper leurs défis, le Capgemini Research Institute publie chaque année de nombreux rapports et études thématiques.

Découvrez une sélection de rapports publiés en 2019 et retrouvez toutes les publications du Groupe sur : www.capgemini.com/research-institute.

Compétences et collaborateurs

Agile at Scale : quatre recommandations pour gagner en agilité à l'échelle de l'entreprise

L'étude révèle qu'une approche « Big Bang » est inefficace pour les entreprises qui souhaitent déployer l'Agile à grande échelle, car chaque organisation possède une courbe d'apprentissage, une culture, des talents et un goût du risque différents. Les organisations sont également souvent confrontées à des obstacles techniques, commerciaux et de leadership. Il est ainsi important de s'inspirer des pionniers dans le domaine de l'agilité pour encourager l'expérimentation, l'apprentissage et l'adaptabilité aux conditions changeantes.

Cybersécurité

Intelligence artificielle dans la cybersécurité

Selon l'étude *Reinventing Cybersecurity with Artificial Intelligence : the new frontier in digital security*, avec les avancées technologiques, le nombre d'appareils connectés, de réseaux et d'interfaces utilisateur ne cesse d'augmenter. Dans ce contexte, les entreprises accélèrent le rythme des investissements dans les systèmes d'intelligence artificielle en vue de se protéger contre la prochaine génération de cyberattaques.

Digital Manufacturing

Usines intelligentes : l'heure du passage à l'échelle

L'étude *Smart Factories @ Scale* a été menée auprès de plus d'un millier de dirigeants d'entreprises industrielles dans 13 pays. Elle révèle que les usines intelligentes pourraient contribuer pour au moins 1 500 milliards de dollars à la croissance mondiale à travers des gains de productivité, l'amélioration de la qualité et du service client ainsi que l'augmentation de parts de marché résultante.

Expérience client digitale

Automobile : les assistants vocaux embarqués

L'enquête *Voice on the Go: How can auto manufacturers provide a superior in-car voice experience* se penche sur l'adoption croissante des assistants vocaux par les consommateurs et leurs attentes en la matière. Si d'ici trois ans, 95 % des conducteurs utiliseront un assistant vocal, les entreprises du secteur automobile doivent encore améliorer l'expérience utilisateur et prendre davantage en compte la protection de la vie privée et la sécurité des données.

Les défis de la livraison du « dernier kilomètre »

Près de 75 % des consommateurs sont davantage enclins à s'orienter vers les détaillants offrant une bonne « expérience du dernier kilomètre » – la dernière étape d'un parcours d'achat en ligne, précédant sa livraison effective au client. L'étude *The last-mile delivery challenge* présente les recommandations sur la manière dont les entreprises du commerce de détail alimentaire peuvent s'adapter aux besoins des clients lors de cette étape cruciale.

***World Insurance Report* 2019**

Selon le *World Insurance Report* 2019 publié par Capgemini et l'Efma (European Financial Management Association), les assurés s'inquiètent de plus en plus de l'insuffisance de leur couverture en matière de risques émergents, tels que la cybersécurité et les menaces environnementales. Les compagnies d'assurance, moins préparées au changement que leurs clients, doivent s'appuyer sur la technologie et nouer des partenariats pour devenir plus proactives vis-à-vis de leurs assurés.

***World Payments Report* 2019**

Alors que les transactions non-cash sont en plein essor dans le monde, notamment dans les marchés émergents, et que la concurrence s'intensifie, de nombreuses banques sont encore réticentes à adopter l'*Open Banking* via le partage de données, les partenariats et les plateformes ouvertes. Mettre en œuvre une interface de programmation d'application ouverte relève pour les banques davantage de la conformité réglementaire que d'une réelle opportunité de croissance.

Innovation

La révolution 5G : quel potentiel pour les acteurs de l'industrie et les opérateurs télécoms ?

Les industriels sont disposés à adopter la 5G dès qu'elle sera disponible, les opérateurs télécoms estimant avoir besoin d'au moins 3 ans pour déployer l'ensemble de ses fonctionnalités. Pour tirer parti de tout son potentiel, industriels et opérateurs télécoms doivent collaborer plus étroitement, identifier les domaines dans lesquels elle peut être source de valeur à court et à long termes, et co-construire les modalités qui favoriseront son développement et son adoption massive.

***World Fintech Report* 2019**

Bien que l'*Open Banking* ne soit pas encore totalement adoptée, le secteur des services financiers entre dans une nouvelle phase d'innovation, l'*Open X*, une forme de collaboration plus efficace et structurée. Les banques et autres acteurs de l'écosystème des services financiers doivent s'y préparer et faire évoluer leurs *business models* en conséquence.

***World InsurTech Report* 2019**

Selon le *World InsurTech Report* 2019 publié par Capgemini et l'Efma, les assureurs doivent aujourd'hui repenser leur approche et collaborer avec les InsurTech pour pouvoir répondre aux attentes croissantes de leurs clients en matière de services complémentaires, de personnalisation et de flexibilité des offres dans un secteur en plein bouleversement.

***World Retail Banking Report* 2019**

Les banques peinent à offrir une expérience répondant aux attentes des clients qui souhaitent aujourd'hui des services plus complets et personnalisés, selon le *World Retail Banking Report* 2019 publié par Capgemini et l'Efma. Le rapport recommande aux banques de passer de l'*Open Banking* à l'*Open X*, en nouant notamment des partenariats avec de nouveaux acteurs des FinTechs et d'autres secteurs d'activité afin de compléter leurs portefeuilles de produits, améliorer leur offre de services et stimuler les ventes.

Intelligence artificielle et automatisation

Accélérer la transformation du secteur automobile grâce à l'IA

Le rapport *Accelerating Automotive's AI Transformation: How Driving AI Enterprise-wide can turbo-charge organizational value* recueille le témoignage de 500 dirigeants de grandes organisations automobiles dans huit pays et d'experts et entrepreneurs du secteur. Il fait apparaître une perception de l'IA très positive dans le secteur et estime qu'un déploiement de projets d'IA à grande échelle pourrait permettre une augmentation du résultat d'exploitation pouvant aller jusqu'à 16 %.

Éthique de l'intelligence artificielle

Selon l'étude *Why addressing ethical questions in AI will benefit organizations*, il apparaît que 62 % des consommateurs interrogés auraient davantage confiance en une entreprise ayant des pratiques d'IA perçues comme éthiques. Pour gagner leur confiance et préserver leur image de marque, les organisations doivent ainsi donc mettre en place des mesures concrètes à tous niveaux pour assurer le développement d'une stratégie IA éthique.

Conversations : vers une intelligence artificielle éthique

Le rapport *Conversations: Towards Ethical IA* présente les points de vue de leaders de l'industrie sur les questions d'éthique et de transparence soulevées par la généralisation de l'intelligence artificielle, ainsi que le rôle de la régulation dans ce domaine.

Intelligence émotionnelle : des compétences de plus en plus recherchées à l'ère de l'IA et de l'automatisation

Les entreprises qui investissent en continu dans l'intelligence émotionnelle (IE) peuvent obtenir un rendement de 2,2 à 4,4 fois l'investissement réalisé si l'on tient compte du chiffre d'affaires, de la productivité, des coûts et de la rétention des talents, selon l'étude *Emotional intelligence – the essential skillset for the age of AI*. Le rapport recommande ainsi aux entreprises d'intégrer l'IE à leurs activités de recrutement, la formation et leurs cultures.

L'automatisation intelligente dans le secteur de l'énergie et des *utilities*

L'étude *Intelligent Automation in Energy and Utilities: The next digital waves* met en évidence les évolutions technologiques et culturelles ainsi que la concurrence accrue qui mettent à rude épreuve le business model traditionnel des entreprises du secteur de l'énergie et des *utilities*. L'automatisation et l'IA leur seront essentielles pour atteindre les objectifs climatiques et répondre à la demande croissante en matière d'énergie propre, fiable et à bas prix.

Les véhicules autonomes

Menée auprès de 5 500 consommateurs et 280 dirigeants d'organisations de premier plan, l'étude *The autonomous car: A consumer perspective* permet d'explorer l'appétence des consommateurs pour les voitures autonomes, de comprendre en profondeur les attentes des consommateurs à l'égard de ces véhicules, d'évaluer les investissements des constructeurs automobiles dans les voitures autonomes et d'examiner les domaines où ils risquent de s'écarter des attentes des consommateurs.

RGPD

La conformité comme avantage concurrentiel

Plus d'un an après l'entrée en vigueur du RGPD, le rapport *Championing Data Protection and Privacy – a Source of Competitive Advantage in the Digital Century* révèle que les entreprises se conforment plus lentement qu'escompté à la nouvelle législation, freinées notamment par la complexité des exigences réglementaires, les coûts de mise en application et le manque de flexibilité de leurs systèmes existants. Pourtant, 81 % des entreprises se déclarant conformes constatent des répercussions positives sur leur réputation et leur image de marque.

Transformation digitale

Guide du leadership digital pour les services financiers

Les banques et les assurances doivent développer de nouvelles propositions de valeur pour rester concurrentielles et prospères, en mettant l'accent sur le leadership et les capacités numériques. Selon l'étude *Where are banks and insurers on their digital mastery journey ?*, parmi les bonnes pratiques du secteur figurent notamment l'amélioration de l'expérience client et l'adoption de modèles opérationnels collaboratifs, innovants et agiles.

Comment réussir sa transformation digitale

Pour la 12e édition de la *Digital Transformation Review*, Capgemini a interviewé de nombreux leaders du Digital de grandes organisations, pour recueillir leur retour d'expérience et leur vision des compétences et qualités indispensables pour réussir dans un monde digital évoluant à un rythme très soutenu.

1.

1.5.3 Principales données financières

(en millions d'euros)	2015 publié[1]	2016 publié[1]	2017 retraité[1]	2018	2019**
Chiffre d'affaires	**11 915**	**12 539**	**12 525**	**13 197**	**14 125**
Charges opérationnelles	(10 653)	(11 099)	(11 032)	(11 600)	(12 384)
Marge opérationnelle*	**1 262**	**1 440**	**1 493**	**1 597**	**1 741**
% du chiffre d'affaires	*10,6 %*	*11,5 %*	*11,9 %*	*12,1 %*	*12,3 %*
Résultat d'exploitation	**1 022**	**1 148**	**1 183**	**1 251**	**1 433**
% du chiffre d'affaires	*8,6 %*	*9,2 %*	*9,4 %*	*9,5 %*	*10,1 %*
Résultat net (part du Groupe)	**[2] 1 124**	**[3] 921**	**820**	**730**	**856**
% du chiffre d'affaires	*9,4 %*	*7,3 %*	*6,6 %*	*5,5 %*	*6,0 %*
Résultat par action					
Nombre moyen d'actions de la période	*168 452 917*	*169 450 721*	*168 057 561*	*167 088 363*	*166 171 198*
Résultat de base par action *(en euros)*	6,67	5,44	4,88	4,37	5,15
Résultat normalisé par action* *(en euros)*	[2] 7,67	[3] 6,69	6,22	[4] 6,06	[4] 6,76
Dividende par action au titre de l'exercice *(en euro)*	1,35	1,55	1,70	1,70	[5] 1,90
Écarts d'acquisition au 31 décembre	**7 055**	**7 176**	**6 830**	**7 431**	**7 662**
Capitaux propres part du Groupe au 31 décembre	**6 887**	**7 272**	**6 956**	**7 480**	**8 424**
(Endettement net)/trésorerie nette* au 31 décembre	**(1 767)**	**(1 413)**	**(1 209)**	**(1 184)**	**(600)**
***Free cash flow* organique* au 31 décembre**	**815**	**1 071**	**1 080**	**1 160**	**1 288**
Nombre moyen de collaborateurs	**161 268**	**185 593**	**196 755**	**204 904**	**216 104**
Nombre de collaborateurs au 31 décembre	**180 639**	**193 077**	**199 698**	**211 313**	**219 314**

(1) Seules les données de l'exercice 2017 ont été retraitées de l'application rétrospective de la norme IFRS 15, Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients.
(2) Y compris la réévaluation des actifs d'impôts différés sur déficits reportables aux États-Unis pour 476 millions d'euros.
(3) Y compris 180 millions d'euros de produit net d'impôt relatif à des *goodwill* résultant de réorganisations juridiques.
(4) Hors 53 millions d'euros en 2018 et 60 millions en 2019 de charge d'impôts liée à l'effet transitoire de la réforme fiscale aux États-Unis.
(5) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 20 mai 2020.
* Les indicateurs alternatifs de performance suivis par le Groupe, la marge opérationnelle, le résultat normalisé par action, l'endettement net/trésorerie nette et le *free cash flow* organique sont définis en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance et détaillés en Note 11 – Résultat par action, Note 22 – Endettement net/Trésorerie nette et Note 23 – Flux de trésorerie.
** Les données de l'exercice 2019 tiennent compte de l'application, suivant la méthode de transition rétrospective modifiée, de la norme IFRS16, Contrat de location, cf. Note 1 – Base de préparation des comptes.

1.5.4 Des réalisations extra-financières

	2017	2018	2019
Effectif total moyen	196 755	204 904	219 300
Recrutements externes *(nombre)*	52 299	61 752	63 728
Proportion des femmes au sein des effectifs *(%)*	31,4	31,9	33
Proportion des femmes promues et embauchées à des postes de Vice-Présidents *(%)*	18,4	24	29,1
Nombre d'heures de formation (millions)	8,7	8,8	8,5
Pourcentage de réalisation des projets à impact social dans le cadre de l'inclusion numérique *(%)*	N/A (Nouvel ICP)	64	74
Réduction des émissions carbone par collaborateur par rapport à 2015 *(%)*	15	20,4	29,3
Pourcentage de nos activités, en termes d'effectifs, couverts par la certification ISO 14001, relative au management environnemental *(%)*	82	87	91,5
Pourcentage de réduction totale de l'énergie consommée par rapport à 2015 *(%)*	10	17,5	19,5
Nombre de collaborateurs engagés dans le programme de sensibilisation au développement durable	N/A (Nouvel ICP)	1500+	2 250+

2.

Gouvernement d'entreprise

2.1 Direction et administration de la Société 31

2.1.1 Historique . . . 31
2.1.2 Structure de gouvernance . . . 32
2.1.3 Composition du Conseil d'Administration . . . 34
2.1.4 Informations sur les membres du Conseil d'Administration . . . 42
2.1.5 Direction du Groupe . . . 58
2.1.6 Opérations réalisées sur les titres de la Société . . . 64

2.2 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration 65

2.2.1 Organisation du Conseil d'Administration . . . 65
2.2.2 Travaux du Conseil d'Administration en 2019 . . . 68
2.2.3 Évaluation du Conseil d'Administration . . . 71
2.2.4 Rôle et composition des quatre Comités Spécialisés . . . 72

2.3 Rémunération des mandataires sociaux 76

2.3.1 Rémunération des administrateurs . . . 76
2.3.2 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux . . . 77
2.3.3 Rémunérations versées au cours de l'exercice 2019 ou attribuées au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux . . . 92
2.3.4 Options de souscription d'actions, options d'achat d'actions et actions de performance . . . 115

CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DE RÉFÉRENCE ET RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise a été établi en application :

- des prescriptions des articles L. 225-37, dernier alinéa et L. 225-37-4 du Code de commerce ;
- des recommandations du « Code de Gouvernement d'Entreprise » émis conjointement par l'AFEP et le MEDEF en décembre 2008 (recommandations auxquelles notre Conseil avait aussitôt décidé qu'il se référerait désormais) tel que révisé en dernier lieu en janvier 2020 ainsi que son guide d'application ;
- enfin et aussi des règles de « bonne gouvernance » adoptées, pratiquées et respectées sans discontinuer par le groupe Capgemini depuis l'arrêté des comptes de son premier exercice le 31 décembre 1968 (c'est-à-dire depuis plus de 50 ans !).

Ce rapport a été approuvé par le Conseil d'Administration lors de ses séances des 12 février et 11 mars 2020 après examen par le Comité des Rémunérations et le Comité Éthique et Gouvernance.

Une table de concordance détaillée du rapport sur le gouvernement d'entreprise figure en section 9.3 (Table de concordance du Rapport de gestion) du Document d'Enregistrement Universel, dont l'essentiel figure dans le présent chapitre 2.

Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L. 225-37-4 8° du Code de commerce et visée à l'article 27.1 du Code AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées revu en janvier 2020, la Société estime que la totalité de ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le Code AFEP-MEDEF, dans sa dernière version mise à jour en janvier 2020, ainsi que son guide d'application peuvent être consultés sur les sites internet www.afep.com ou www.medef.com.

2.1 Direction et administration de la Société

2.1.1 Historique

Le groupe Capgemini fut fondé il y a plus de 50 ans en 1967 par M. Serge Kampf, qui en était encore le Président d'Honneur et Vice-Président lors de sa disparition, le 15 mars 2016. Capgemini a été marqué par sa personnalité en tous points exceptionnelle. M. Serge Kampf fut un bâtisseur hors du commun et un grand capitaine d'industrie comme il y en a peu. En 1967, il est l'un des premiers à comprendre la mission d'une entreprise de services informatiques. Il aura porté le Groupe au premier rang de son secteur lorsqu'il transmet la Direction générale en 2002, puis la Présidence du Conseil d'Administration en 2012 à M. Paul Hermelin. Il a fait grandir ce Groupe autour de principes qui le gouvernent toujours : l'esprit d'entreprise, la passion des clients, l'obsession de faire grandir les collaborateurs, une éthique de chaque instant et une exigence absolue de la performance.

L'histoire de ce demi-siècle d'existence peut se découper en 5 grandes périodes :

— première période (1967-1996) : 29 années d'indépendance

Sogeti a été créée à Grenoble en octobre 1967 sous la forme d'une société anonyme de type « classique » dirigée pendant près de 30 ans par le même Président-directeur général, M. Serge Kampf, son fondateur, leader incontesté de la brillante équipe de managers qu'il a constituée autour de lui et ne cessera jamais de mettre en valeur. Tout à fait conscient que le Groupe – si celui-ci voulait vraiment atteindre les objectifs toujours plus ambitieux qu'il lui fixait chaque année – ne pourrait plus très longtemps limiter ses capacités financières à celles de son Président fondateur, M. Serge Kampf va finalement accepter en janvier 1996 sous l'amicale pression des deux autres « grands actionnaires » (la CGIP, partenaire depuis 1988 et Daimler Benz, entré en 1991) :

- de proposer à l'Assemblée générale du 24 mai 1996 la fusion/absorption au sein de Capgemini des 2 holdings qui lui avaient permis de garder jusqu'ici le contrôle du capital ;
- de participer (à titre personnel et à hauteur de 300 millions de francs) à une augmentation de capital de 2,1 milliards de francs dont le solde sera souscrit à parts égales (900 millions de francs chacun) par Daimler et la CGIP ;
- et enfin… de transférer le siège social de Grenoble à Paris.

En mai 1996, au terme de cette première période, le Groupe comptait 25 000 salariés (7 000 en France, près de 4 000 aux États-Unis, un total de 12 000 collaborateurs dans le triangle UK/Benelux/Pays nordiques et environ 2 000 répartis dans une dizaine d'autres pays) – soit une multiplication par 625 de son effectif de départ ! – et réalisait un chiffre d'affaires d'environ 13 milliards de francs (2 milliards d'euros), c'est-à-dire un revenu *per capita* de l'ordre de 520 000 francs (80 000 euros).

— deuxième période (1996-2002) : un actionnariat en mutation

Le 24 mai 1996, comme il l'avait annoncé dès janvier aux principaux managers du Groupe, M. Serge Kampf soumet ses propositions à l'Assemblée générale qui les adopte à une large majorité. Dans la foulée, une structure à deux niveaux – plus familière à l'actionnaire allemand que ne l'est la SA « à la française » – est mise en place pour une durée de 4 ans dans laquelle M. Serge Kampf préside le Directoire et M. Klaus Mangold (Daimler-Benz) préside le Conseil de Surveillance. Un an plus tard, suite à la décision prise par Daimler-Benz de se recentrer sur ses métiers de base (recentrage confirmé peu après par le rachat spectaculaire de Chrysler), ce dernier est remplacé dans sa fonction par M. Ernest-Antoine Seillière, le Président de la CGIP (devenue le premier actionnaire du Groupe avec 30 % du capital). Au terme de ces 4 ans, l'Assemblée des actionnaires réunie le 23 mai 2000 pour approuver les comptes de l'exercice 1999 décide de ne pas reconduire cette structure à deux niveaux, de rétablir M. Serge Kampf dans ses fonctions de Président-directeur général et de créer à sa demande une fonction de Directeur général qui n'a jamais vraiment existé dans l'histoire du Groupe et dont le premier titulaire sera Geoff Unwin, déjà considéré comme n° 2 du Groupe au sein du Directoire.

À la fin des années 1990, ayant recouvré son indépendance, Capgemini profite pleinement de l'euphorie suscitée par la « bulle internet », l'arrivée prochaine de l'An 2000 et la naissance de l'Euro. Le Groupe affiche alors de grandes ambitions. En 2000, une étape majeure est franchie avec l'acquisition d'Ernst & Young Consulting qui fait de Capgemini un nouveau champion mondial dans son secteur et consolide ses positions aux États-Unis. Mais la crise de 2001 provoquée par l'éclatement de la bulle internet, conjuguée aux difficultés de l'intégration d'Ernst & Young Consulting, frappe durement le Groupe.

En décembre 2001, au terme d'une année difficile dont les résultats décevants ne font que confirmer les menaces de récession qui pèsent alors sur l'économie mondiale, le Groupe compte 55 000 collaborateurs pour un chiffre d'affaires d'environ 7 milliards d'euros, soit un revenu *per capita* de l'ordre de 125 000 euros, supérieur de plus de 50 % à celui de la première période mais qui n'est que le reflet de l'incorporation dans les effectifs en mai 2000 des 16 643 consultants venus d'Ernst & Young.

Prenant acte de la décision prise – et confirmée – par M. Geoff Unwin de prendre très bientôt sa retraite, le Conseil d'Administration décide sur proposition de son Président de nommer à sa place M. Paul Hermelin qui, le 1er janvier 2002, devient donc Directeur général du Groupe aux côtés de M. Serge Kampf, Président-directeur général.

— troisième période (2002-2012) :
une passation de pouvoir bien préparée

Le 24 juillet 2002, M. Serge Kampf prend l'initiative de proposer au Conseil d'Administration – qui l'accepte – de dissocier les fonctions de Président et celles de Directeur général ainsi que la loi NRE (Nouvelles Régulations Économiques) vient de le rendre possible. Il estime en effet qu'après avoir créé, développé, animé et dirigé ce Groupe pendant 35 ans, le moment est venu pour lui de donner davantage de pouvoir et de visibilité à celui qu'il avait jugé le plus apte parmi ses collaborateurs à lui succéder un jour. Ce tandem « dissocié » va fonctionner pendant 10 ans de façon harmonieuse et efficace, sachant que cela a tenu, selon M. Serge Kampf lui-même, davantage aux relations de confiance, d'amitié et de respect mutuel existant entre les deux protagonistes qu'à ce que dit la loi NRE sur les missions, les pouvoirs ou les responsabilités respectives du Président et du Directeur général.

Malgré la forte tempête « essuyée » pendant les quatre premières années de cette période, le Groupe investit des sommes considérables dans de lourdes opérations de restructuration dont le plus clair résultat est d'avoir redonné des couleurs à toutes les sociétés du Groupe : ainsi peut-on constater par exemple qu'à la clôture de l'exercice 2011, celui-ci compte 120 000 collaborateurs (contre 55 000 dix ans plus tôt) et qu'il a réalisé un chiffre d'affaires de près de 10 milliards d'euros contre 7 pour l'exercice 2001.

— quatrième période (2012 à 2016) :
une nouvelle dimension pour le Groupe

Le 4 avril 2012, comme il l'avait déjà laissé entendre deux ans auparavant lors de la reconduction de son mandat, M. Serge Kampf informe les administrateurs qu'après « avoir goûté pendant 10 ans aux charmes de la dissociation », il a pris la décision de remettre ce mandat à la disposition du Conseil d'Administration mais en lui recommandant de revenir à cette occasion au mode de gouvernance « classique » (celui d'une société dans laquelle les fonctions de Président et de Directeur général sont exercées par la même personne) et de nommer Président-directeur général l'actuel Directeur général, M. Paul Hermelin, qui a largement démontré, au long d'une « période probatoire » d'une durée plutôt exceptionnelle, sa capacité à tenir ce rôle.

Lors de sa réunion du 4 avril 2012, le Conseil a suivi ces recommandations et a par ailleurs conféré solennellement le titre de « Président d'Honneur » et la fonction de Vice-Président à M. Serge Kampf qu'il a conservée jusqu'à son décès survenu le 15 mars 2016. Lors de l'Assemblée générale du 24 mai 2012, M. Serge Kampf transmet donc le flambeau à M. Paul Hermelin, qui devient Président-directeur général de Capgemini. « Le Groupe bénéficie de la garantie de continuer sa belle histoire », souligne alors le fondateur. L'Assemblée générale a salué debout l'immense contribution de M. Serge Kampf au développement et à la réputation de la Société. Depuis la nomination de M. Paul Hermelin en tant que Directeur général en 2002 puis Président-directeur général en 2012, et avec le retour de la croissance en 2004, le Groupe s'oriente vers de nouveaux horizons. D'abord géographiques avec les développements en Inde, pièce maîtresse de l'industrialisation du Groupe. Celui-ci franchit deux étapes majeures avec l'acquisition de Kanbay en 2007 puis d'IGATE en 2015, deux entreprises américaines spécialisées dans les Services financiers et fortement implantées en Inde. Le Groupe se développe en outre au Brésil en prenant le contrôle en 2010 de CPM Braxis, un des tout premiers acteurs brésiliens. Les nouveaux horizons sont également technologiques avec le lancement de nouvelles offres intégrant ces virages majeurs que sont le cloud, le digital et le big data ou répondant aux défis de la cybersécurité.

— cinquième période (2017 à ce jour) : poursuite de la croissance et préparation de la transition managériale

Fort aujourd'hui de 219 300 collaborateurs dans plus de 40 pays, dont plus de 100 000 en Inde, Capgemini poursuit plus que jamais le même objectif qu'en 1967 : aider les entreprises à être plus performantes, plus innovantes et plus agiles grâce aux technologies.

Capgemini a enregistré une bonne performance en 2019, reflétant sa capacité à créer de la valeur pour ses clients et à capter la demande liée à leur agenda de transformation digitale. Le Groupe a remodelé son organisation en 2018 en cohérence avec les nouvelles ambitions fixées par le Conseil d'Administration et la Direction générale : cohérente et unifiée, l'organisation du Groupe a été repensée au service des besoins des clients et adaptée aux marchés dans lesquels le Groupe opère. Elle permet de mieux tirer profit de toutes les expertises de Capgemini et construit des synergies entre les métiers, les offres et les zones géographiques dans lesquelles le Groupe s'adresse à ses clients.

Par ailleurs, Capgemini a lancé en 2019 une OPA amicale lui ayant permis d'acquérir la majorité des actions et des droits de vote d'Altran Technologies en janvier 2020, donnant ainsi naissance à un groupe de 17 milliards d'euros de chiffre d'affaires comptant plus de 270 000 collaborateurs. Leader mondial de la transformation digitale des entreprises industrielles et de technologies, le nouvel ensemble bénéficie d'un positionnement unique sur des secteurs particulièrement prometteurs.

C'est dans ce contexte dynamique que le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 16 septembre 2019, a porté son choix sur M. Aiman Ezzat, Directeur général délégué, pour succéder à M. Paul Hermelin en tant que Directeur général à l'issue de l'Assemblée générale prévue le 20 mai 2020. M. Paul Hermelin continuera à assurer la Présidence du Conseil d'Administration à compter de cette date tandis que M. Aiman Ezzat assurera la Direction générale en tant que seul dirigeant mandataire social exécutif.

Ce choix s'inscrit dans le cadre du processus interne de transition managériale engagé en 2017 à l'initiative de M. Paul Hermelin. À la suite d'une revue des principaux talents du Groupe ainsi que de candidats externes, à la fois sur la base d'une mission menée par un consultant externe et de la conduite d'entretiens individuels, le Conseil d'Administration avait nommé, sur la proposition de M. Paul Hermelin et sur la recommandation du Comité Éthique et Gouvernance, MM. Thierry Delaporte et Aiman Ezzat en tant que Directeurs généraux délégués à compter du 1er janvier 2018. Une mission spécifique concernant la préparation des évolutions dans la gouvernance du Groupe avait par ailleurs été confiée au Vice-Président du Conseil et Président du Comité Stratégie et Investissement (renommé Comité Stratégie et RSE en mars 2019), M. Daniel Bernard, qui s'est entouré d'un comité *ad hoc*, actuellement composé de M. Xavier Musca (Président du Comité d'Audit et des Risques), M. Pierre Pringuet (Président du Comité Éthique et Gouvernance et Administrateur Référent) et lui-même.

Enfin, en cohérence avec la nouvelle gouvernance prévue à l'issue de la prochaine Assemblée générale de mai 2020, le Conseil d'Administration réuni le 4 décembre 2019 a décidé, sur proposition du Comité Éthique et Gouvernance, de mettre fin au mandat de Directeur général délégué de M. Thierry Delaporte avec effet au 31 décembre 2019. M. Thierry Delaporte reste membre du Comité de Direction en tant que Directeur général adjoint à compter du 1er janvier 2020.

Pour des informations relatives aux conditions financières liées à la fin du mandat de M. Thierry Delaporte, se référer à la section 2.3.3.2.

2.1.2 Structure de gouvernance

UNE **GOUVERNANCE ÉQUILIBRÉE ET ADAPTÉE** AUX SPÉCIFICITÉS DE CAPGEMINI

Le Conseil d'Administration de la Société s'attache à mettre en place une structure de gouvernance équilibrée et adaptée à Capgemini, capable de faire face aux circonstances et aux enjeux propres au Groupe ainsi qu'à l'évolution des meilleures pratiques de place en la matière.

Mode d'exercice de la Direction générale

Depuis 2012, M. Paul Hermelin exerce les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général de la Société.

En 2012, et à l'occasion de chaque renouvellement des mandats de M. Paul Hermelin en 2014 et 2018, le Conseil a considéré qu'un tel mode de gouvernance, avec unicité des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général, semblait le plus approprié aux spécificités de Capgemini tout en permettant au Conseil de remplir au mieux ses missions. En effet, ce mode de gouvernance est apparu le plus adapté à Capgemini, lui permettant de faire face aux circonstances et aux enjeux propres au Groupe ainsi qu'à l'évolution des meilleurs pratiques de place.

Lors de sa réunion du 23 mai 2018, le Conseil a considéré qu'un équilibre satisfaisant des pouvoirs était en place au sein du Conseil d'Administration, en ligne avec les bonnes pratiques de gouvernance. Le Conseil a relevé en particulier :

— la présence d'une majorité d'administrateurs indépendants au sein du Conseil ;

— l'existence de quatre Comités Spécialisés du Conseil, ayant différentes missions en termes d'Audit et des Risques, de Rémunérations, d'Éthique et de gouvernance ainsi que de Stratégie et RSE (voir la section 2.2.4 concernant le rôle et la composition de ces Comités Spécialisés) ;

— la nomination d'un Administrateur Référent, dès 2014, doté de prérogatives et de missions propres (voir ci-après) ; et

— les limitations apportées par le règlement intérieur aux pouvoirs du Directeur général, prévoyant une approbation préalable du Conseil d'Administration concernant les décisions à caractère stratégique majeur ou susceptibles d'avoir un effet significatif sur la Société (voir ci-après).

Une dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général a été annoncée et devrait intervenir à l'issue de l'Assemblée générale prévue le 20 mai 2020.

Limites aux pouvoirs du Directeur général

Le règlement intérieur précise que le Directeur général doit demander et recevoir l'approbation préalable du Conseil d'Administration pour toute décision à caractère stratégique majeur ou susceptible d'avoir un effet significatif direct ou indirect sur la situation financière ou les engagements de la Société ou ceux d'une ou plusieurs de ses principales filiales. Il en est ainsi en particulier :

- du projet de budget annuel établi en cohérence avec le plan à trois ans ;
- de l'approbation du budget annuel d'investissements et de désinvestissements ;
- de la conclusion d'une alliance stratégique significative ;
- des acquisitions ou cessions d'actifs, ou des investissements non inscrits au budget annuel d'investissements d'un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros, ou pour les investissements inférieurs à ce seuil, conduisant au dépassement d'une enveloppe annuelle cumulée de 300 millions d'euros ;
- des opérations financières ayant un impact significatif sur les comptes sociaux ou sur les comptes consolidés du Groupe et notamment l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital ou d'instruments de dette de marché ;
- de l'attribution aux salariés d'instruments de motivation donnant accès au capital de la Société, notamment d'actions sous condition de performance ;
- des opérations significatives de réorganisation interne ;
- des modifications significatives du périmètre ou de la gamme d'activités ;
- de la réduction ou l'augmentation du capital d'une filiale directe de la Société portant sur un montant supérieur à 50 millions d'euros ;
- des autorisations spécifiques en matière de cautions, avals ou garanties, outre la délégation qui lui est consentie annuellement à l'intérieur d'une enveloppe fixée par le Conseil d'Administration.

Ces limites aux pouvoirs du Directeur général prévues par le règlement intérieur du Conseil s'appliquent également aux Directeurs généraux délégués.

Administrateur Référent

Dans le cadre de l'amélioration continue de la gouvernance au sein de la Société, la fonction d'Administrateur Référent a été créée en mai 2014 et confiée à M. Daniel Bernard. Depuis la nomination de M. Daniel Bernard en qualité de Vice-Président du Conseil d'Administration en mai 2017, la fonction d'Administrateur Référent est exercée par M. Pierre Pringuet, administrateur indépendant.

Lorsque les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général sont exercées par la même personne, le Conseil d'Administration nomme un Administrateur Référent. Les fonctions d'Administrateur Référent sont attribuées par le Conseil au Président du Comité Éthique et Gouvernance, élu par le Conseil d'Administration parmi ceux de ses membres ayant la qualité d'administrateur indépendant. Ses fonctions d'Administrateur Référent et de Président du Comité Éthique et Gouvernance peuvent être révoquées à tout moment par le Conseil d'Administration.

L'Administrateur Référent peut être, au même titre que tout administrateur, membre d'un ou plusieurs Comités Spécialisés en sus du Comité Éthique et Gouvernance qu'il préside. Il peut également participer aux réunions des Comités Spécialisés dont il n'est pas membre.

Lors des dernières évaluations du Conseil, les administrateurs ont exprimé leur pleine satisfaction suite à la création de la fonction de l'Administrateur Référent, son rôle et son action ayant été soulignés comme permettant l'équilibre souhaité par le Conseil, en ligne avec les bonnes pratiques de gouvernance.

Missions de l'Administrateur Référent

Les missions de l'Administrateur Référent, qui procèdent du règlement intérieur et des décisions du Conseil d'Administration, sont les suivantes :

- il est consulté par le Président du Conseil d'Administration sur le projet de calendrier des réunions soumis à l'approbation du Conseil et sur le projet d'ordre du jour de chaque réunion du Conseil d'Administration ;
- il peut proposer au Président l'inscription de points à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'Administration de sa propre initiative ou à la demande d'un ou de plusieurs membres du Conseil d'Administration ;
- il peut réunir les membres du Conseil d'Administration en dehors de la présence des dirigeants mandataires sociaux en sessions dites « sessions exécutives », de sa propre initiative ou à la demande d'un ou plusieurs membres du Conseil d'Administration, sur un ordre du jour précis ; il en préside alors les séances ;
- il conduit l'évaluation de la composition et du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités ;
- il pilote le processus de recherche et de sélection de nouveaux administrateurs ;
- il préside les réunions du Conseil d'Administration appelées à évaluer les performances du Président-directeur général ou du Directeur général en cas de dissociation ;
- il entretient un dialogue régulier avec les autres administrateurs pour s'assurer qu'ils disposent des moyens d'exercer leur rôle de manière satisfaisante, et notamment d'un niveau d'information suffisant en amont des réunions du Conseil ;
- il conduit des diligences particulières afin de vérifier l'absence de conflit d'intérêts au sein du Conseil d'Administration ;
- il peut être amené à échanger avec les actionnaires de la Société sur des sujets de gouvernance et de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ;
- il rend compte de son action à l'Assemblée générale Annuelle des actionnaires.

L'Administrateur Référent bénéficie de l'assistance du Secrétariat du Conseil pour l'exercice de ses fonctions.

Pour le compte rendu de son activité en 2019, voir la section 2.2.2 (Travaux du Conseil d'Administration en 2019).

Ainsi, si les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général sont exercées par une seule et même personne, la gouvernance du Groupe bénéficie d'un Conseil d'Administration actif, assidu, indépendant dans sa composition et collégial dans son fonctionnement, ainsi que de l'autorité vigilante d'un Administrateur Référent doté de pouvoirs et missions propres.

2.

2.1.3 Composition du Conseil d'Administration

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION INDÉPENDANT ET ÉQUILIBRÉ

Paul Hermelin
Président-directeur général

"Capgemini bénéficie d'un Conseil d'Administration aux compétences plurielles adaptées aux enjeux actuels et futurs du Groupe."

Pierre Pringuet
Administrateur Référent, Président du Comité Éthique et Gouvernance

Le Conseil d'Administration s'attache à mettre en place une structure de gouvernance équilibrée et adaptée, capable de faire face aux circonstances et aux enjeux propres au Groupe. Fidèle à l'histoire et aux valeurs de l'entreprise, son action s'inscrit dans l'ambition de croissance durable et responsable qui caractérise Capgemini depuis plus de 50 ans.

Conseil d'Administration[1]	Administrateurs indépendants[2]	Parité[3]	Âge moyen	Internationalisation
12 + 2	**82 %**	F : **50 %** / H : **50 %**	**60 ans**	**29 %**

Durée moyenne de présence au Conseil	Administrateur représentant les salariés actionnaires	Administrateurs représentant les salariés
6 ans	**1**	**2**

NB : Informations au 31 décembre 2019.
1. 12 administrateurs sont élus par les actionnaires ; les deux administrateurs représentant les salariés sont désignés dans le cadre du dispositif de représentation des salariés. **2.** Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance, conformément au Code AFEP-MEDEF. **3.** Les deux administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage, conformément aux dispositions du Code de commerce actuellement en vigueur.

Au 31 décembre 2019, le Conseil d'Administration de Capgemini SE est composé de 14 membres, dont 12 sont élus par l'Assemblée générale et deux sont désignés dans le cadre du dispositif de représentation des salariés. Il est composé d'une large majorité d'administrateurs indépendants, avec une parité hommes-femmes. Le mandat des administrateurs est de quatre ans. Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires, à l'exception des administrateurs salariés, désignés conformément aux statuts de la Société.

Voir la section 8.1.17 pour plus d'informations sur les dispositions statutaires régissant le Conseil d'Administration.

Composition du Conseil – Diversité des profils et des expériences

Politique et objectifs relatifs à la composition

Le Conseil d'Administration a pour politique d'évaluer régulièrement sa composition, les différentes compétences et expériences apportées par chacun de ses membres et d'identifier les orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible au regard de l'internationalisation et de la diversité des effectifs du Groupe, de l'évolution de l'actionnariat ainsi que des différents enjeux auxquels Capgemini est confronté. Il veille également à ce qu'une diversité d'expériences, de nationalités et de genre soit maintenue tout en s'assurant de l'adhésion de chacun aux valeurs fondamentales du Groupe. Il s'appuie à cet effet sur les travaux du Comité Éthique et Gouvernance, présidé par l'Administrateur Référent.

À la suite de l'évaluation de sa composition fin 2017, le Conseil d'Administration a souhaité adopter sur la période 2018-2022 les objectifs suivants :

(i) internationalisation du Conseil afin de refléter l'évolution de la géographie et des métiers de Capgemini ;
(ii) diversité des profils et des compétences représentés ;
(iii) échelonnement régulier des mandats ; et
(iv) maintien d'un nombre mesuré d'administrateurs permettant cohérence et collégialité.

Mise en œuvre des objectifs 2018-2022 et résultats au cours de l'exercice 2019

Le tableau ci-dessous résume la mise en œuvre durant l'exercice 2019 des différents objectifs relatifs à la composition du Conseil d'Administration. Des informations plus détaillées figurent dans les développements concernant l'évolution de la composition du Conseil.

Objectifs	Mise en œuvre au cours de l'exercice 2019 et résultats
Internationalisation reflétant l'évolution de la géographie et des métiers du Groupe	Les nominations de Mme Laura Desmond (cooptation avec effet au 1er janvier 2019) ainsi que de Mme Xiaoqun Clever (nomination par l'Assemblée générale du 23 mai 2019) ont permis de poursuivre l'internationalisation de la composition du Conseil. Mme Laura Desmond est de nationalité américaine et réside à Chicago. L'Amérique du Nord représente le premier marché du Groupe en termes de chiffre d'affaires. Mme Xiaoqun Clever est de nationalité allemande et réside en Suisse.
Diversité des profils et des compétences	La nomination de Mme Laura Desmond permet au Conseil d'enrichir la diversité de ses profils et d'approfondir son expertise sectorielle, notamment dans les domaines des *data analytics*, de la stratégie digitale et des contenus. Mme Xiaoqun Clever apporte au Conseil d'Administration sa solide expérience dans le domaine de la transformation digitale et de la valorisation des données.
Échelonnement régulier des mandats	Trois mandats d'administrateurs sur sept ont été renouvelés en 2018. Un administrateur a été nommé en 2018 et un second en 2019. Ce nombre limité de renouvellements et de nominations a permis de contribuer à un échelonnement plus équilibré des mandats dans la durée.
Maintien d'un nombre mesuré d'administrateurs permettant cohérence et collégialité	Entre le 1er janvier 2018 et le 23 mai 2019, le nombre d'administrateurs a été réduit de 16 à 14 afin d'amplifier la dynamique collégiale.

Processus de sélection des administrateurs

Le processus de sélection des administrateurs est piloté par l'Administrateur Référent et Président du Comité Éthique et Gouvernance.

Lorsqu'un ou plusieurs sièges d'administrateurs viennent à être vacants ou plus généralement lorsque le Conseil a exprimé le vœu d'élargir ou de modifier sa composition, le Comité Éthique et Gouvernance formalise et hiérarchise les critères de sélection des personnes susceptibles de devenir administrateur de la Société au vu de l'équilibre et de la diversité souhaitables de la composition du Conseil. Le Comité tient compte de la politique de diversité et des objectifs 2018-2022 définis par le Conseil d'Administration, tels que présentés ci-dessus.

Sur la base de ces critères, le Président du Comité pilote le processus de recherche et de sélection des nouveaux administrateurs, le cas échéant avec l'aide d'un consultant externe, et procède aux vérifications nécessaires.

Des entretiens avec ces candidats sont ensuite menés par les membres du Comité Éthique et Gouvernance en vue d'une recommandation au Conseil d'Administration.

2.

Composition du Conseil – Expériences et expertises représentées

L'évolution de la composition du Conseil d'Administration ces dernières années a permis un large renouvellement de ses membres, facteur d'indépendance accrue, une féminisation croissante et un rajeunissement. Il s'est notamment ouvert à une représentante des salariés actionnaires depuis 2012 puis à deux représentants des salariés depuis septembre 2016, contribuant ainsi à la diversité des expériences et des points de vue exprimés.

Le Conseil est composé de personnalités à la fois diverses et complémentaires professionnellement et culturellement, dans la fidélité à l'histoire et aux valeurs du Groupe, lui permettant ainsi d'exercer ses missions dans une grande collégialité et avec un esprit d'ouverture.

Les expériences et expertises apportées par chacun des administrateurs composant le Conseil d'Administration à la date du présent Document d'Enregistrement Universel peuvent être synthétisées comme suit.

Conformément à sa politique de diversité, le Conseil d'Administration veille à l'équilibre et la pluralité des compétences qui le composent au regard des enjeux du Groupe. Il maintient une diversité d'expériences, de nationalités et de genre, tout en s'assurant de l'adhésion de chacun aux valeurs fondamentales de l'entreprise.

	Expériences et expertises principales
Paul HERMELIN Président-directeur général	Président-directeur général du Groupe
Daniel BERNARD Vice-Président du Conseil d'Administration	Gouvernance de sociétés cotées France-UK / Fonctions de Dirigeant au sein de grands groupes internationaux / Distribution / Technologies et Digital / Stratégie
Anne BOUVEROT Administrateur	Technologies et Digital (identité et sécurité) / Expérience au sein de structures à l'international (USA-UK) / RSE / Finance
Xiaoqun CLEVER Administrateur	Technologies et Digital / Expérience au sein de structures à l'international (Asie/Europe centrale) / Finance
Laura DESMOND Administrateur	Technologies et Digital / Expérience au sein de structures à l'international (USA) / Gouvernance de sociétés cotées (USA) / Stratégie
Laurence DORS Administrateur	Fonctions de Dirigeant au sein de grands groupes internationaux / Gouvernance de sociétés cotées et rémunération des dirigeants / Finance / Conseil / RSE et Éthique
Robert FRETEL Administrateur représentant les salariés	Technologies et Digital / Vision d'un salarié / Connaissance approfondie du groupe Capgemini et de ses métiers / RSE
Siân HERBERT JONES Administrateur	Finance et audit / Stratégie et opérations de croissance externe / Fonctions de Dirigeant au sein de grands groupes internationaux / Services / Conseil
Kevin MASTERS Administrateur représentant les salariés	Technologies et Digital / Vision d'un salarié / Connaissance approfondie du groupe Capgemini et de ses métiers / Relations sociales
Xavier MUSCA Administrateur	Fonctions de Dirigeant au sein de grands groupes internationaux / Finance, économie / Secteur Banque-Assurances / Services / Distribution
Frédéric OUDÉA Administrateur	Fonctions de Dirigeant au sein de grands groupes internationaux / Finance, économie / Secteur Banque-Assurances / Services / Distribution
Patrick POUYANNÉ Administrateur	Fonctions de Dirigeant au sein de grands groupes internationaux / Stratégie, enjeux macroéconomiques et géopolitiques / Énergie / Distribution
Pierre PRINGUET Administrateur Référent	Gouvernance de sociétés cotées et rémunération des dirigeants / Fonctions de Dirigeant au sein de grands groupes internationaux / Stratégie et opérations de croissance externe / Biens de consommation
Lucia SINAPI-THOMAS Administrateur représentant les salariés actionnaires	Finance / Vision d'une salariée / Connaissance approfondie du groupe Capgemini et de ses métiers

Voir la section 2.1.4 du présent Document d'Enregistrement Universel pour une présentation synthétique du Conseil d'Administration incluant un rappel de l'expérience et des expertises apportées par chacun au Conseil, suivie d'une présentation détaillée individuelle des administrateurs au 31 décembre 2019.

2.

Évolution de la composition du Conseil en 2019

Assemblée générale du 23 mai 2019

Le Conseil d'Administration de Capgemini SE réuni le 20 mars 2019 sous la présidence de M. Paul Hermelin, Président-directeur général, a délibéré, sur le rapport du Comité Éthique et Gouvernance, de l'évolution de sa composition en vue de l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2019.

Conformément à l'ambition du Conseil d'Administration de poursuivre l'internationalisation de sa composition, d'approfondir son expertise sectorielle et d'enrichir la diversité de ses profils, l'Assemblée générale du 23 mai 2019 a nommé Mme Xiaoqun Clever en qualité d'administrateur pour un mandat d'une durée de quatre ans et a ratifié la cooptation de Mme Laura Desmond en tant qu'administrateur à compter du 1er janvier 2019 faite à titre provisoire par le Conseil d'Administration du 5 décembre 2018 sur le mandat laissé vacant par Mme Carole Ferrand, pour la durée restant à courir du mandat de cette dernière, soit jusqu'à l'Assemblée générale de 2020 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Synthèse des évolutions intervenues au cours de l'exercice 2019

	Départs	Nominations	Renouvellements
Conseil d'Administration	–	Laura Desmond *(AG 23/05/2019 – Ratification suite à sa cooptation effective au 1er janvier 2019)* Xiaoqun Clever *(AG 23/05/2019)*	–
Comité d'Audit et des Risques	–	Anne Bouverot *(23/05/2019)* Xiaoqun Clever *(23/05/2019)*	–
Comité Éthique et Gouvernance	–	–	–
Comité des Rémunérations	–	–	–
Comité Stratégie et RSE	–	Laura Desmond *(01/01/2019)*	

Au 31 décembre 2019, le Conseil d'Administration était ainsi composé de 14 administrateurs, dont 82 % d'indépendants (hors administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires) et 50 % de femmes (les deux administrateurs représentant les salariés n'étant pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage).

Évolutions à venir dans la composition du Conseil

Le Conseil d'Administration de Capgemini SE réuni le 11 mars 2020 sous la présidence de M. Paul Hermelin, Président-directeur général, a délibéré, sur le rapport du Comité Éthique et Gouvernance, de l'évolution de sa composition qui sera proposée à la prochaine Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2020.

Le Conseil d'Administration a souhaité proposer à l'Assemblée générale 2020 le renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Siân Herbert-Jones et la nomination de Mme Belen Moscoso del Prado en qualité de membre du Conseil d'Administration pour une durée de quatre ans, Mme Laura Desmond ayant fait part de son souhait de ne pas renouveler son mandat. Cette proposition répond à l'ambition du Groupe de poursuivre l'internationalisation de sa composition, d'approfondir son expertise sectorielle et d'enrichir la diversité de ses profils.

Mme Belen Moscoso del Prado, de nationalité espagnole, a acquis au cours de sa carrière une solide expérience de l'innovation et de la transformation appliquée au Digital et à la stratégie Data au sein de groupes de dimension mondiale. Le Conseil a indiqué considérer Mme Belen Moscoso del Prado comme indépendante au regard des critères du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

Le Conseil d'Administration a remercié chaleureusement Mme Laura Desmond pour sa contribution aux travaux du Conseil et de ses comités durant son mandat.

Par ailleurs, dans le cadre du processus interne de transition managériale engagé en 2017 à l'initiative de M. Paul Hermelin, Président-directeur général, le Conseil d'Administration en date du 16 septembre 2019 a porté son choix sur M. Aiman Ezzat, Directeur général délégué, pour succéder à M. Paul Hermelin, en tant que Directeur général à l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2020. Le Conseil d'Administration a souhaité proposer également à l'Assemblée générale 2020 la nomination de M. Aiman Ezzat en qualité de membre du Conseil d'Administration pour une durée de quatre ans.

Dans l'hypothèse de l'approbation de ces résolutions par l'Assemblée générale du 20 mai 2020, la composition du Conseil d'Administration passerait ainsi à 15 administrateurs, dont deux administrateurs représentant les salariés. Il comptera parmi ses membres 75 % d'administrateurs d'indépendants [1], 27 % d'administrateurs ayant des profils internationaux et 42 % de femmes [2].

(1) Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.
(2) Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage, conformément aux dispositions du Code de commerce actuellement en vigueur.

Indépendance du Conseil d'Administration

Critères d'indépendance

Conformément à la définition de l'indépendance retenue par le Code de Gouvernement d'Entreprise AFEP-MEDEF, un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient pas de relation avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Les critères examinés, d'abord par le Comité Éthique et Gouvernance puis par le Conseil, afin de qualifier un administrateur d'indépendant sont les suivants (article 8.5 du Code AFEP-MEDEF) :

- ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :
  - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société,
  - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide,
  - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil :
  - significatif de la Société ou de son Groupe,
  - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans (la perte de la qualité d'administrateur indépendant intervenant à la date des douze ans).

Ratio et Règles de calcul

Selon les prescriptions du Code AFEP-MEDEF, la part des administrateurs indépendants dans les sociétés au capital dispersé comme Capgemini SE doit représenter la moitié des membres du Conseil.

Les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour le calcul de l'indépendance du Conseil, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF. Ainsi, pour Capgemini SE, le calcul du pourcentage d'indépendance du Conseil d'Administration, à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, s'effectue sur la base de 11 membres et non pas sur la totalité de ses 14 membres.

Revue de l'indépendance des administrateurs par le Conseil d'Administration

Lors de sa séance du 12 février 2020 et sur le rapport du Comité Éthique et Gouvernance, le Conseil d'Administration a examiné la situation personnelle de chacun des membres du Conseil d'Administration au regard des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF décrits ci-dessus.

Le tableau ci-après présente la qualification retenue pour chaque administrateur suite à cet examen, sur la base des 11 membres retenus pour la comptabilisation du taux d'indépendance du Conseil conformément au Code AFEP-MEDEF.

	Ne pas être ou avoir été salarié ou dirigeant mandataire social au cours des 5 dernières années	Absence de mandats croisés	Absence de relations d'affaires significatives	Absence de lien familial	Absence de relation de commissariat aux comptes au cours des 5 dernières années	Ne pas être administrateur depuis plus de 12 ans	Qualification retenue
Paul HERMELIN	✗	✓	✓	✓	✓	✗	**Non indépendant**
Daniel BERNARD	✓	✓	✓	✓	✓	✗	**Non indépendant**
Anne BOUVEROT	✓	✓	✓	✓	✓	✓	**Indépendant**
Xiaoqun CLEVER	✓	✓	✓	✓	✓	✓	**Indépendant**
Laura DESMOND	✓	✓	✓	✓	✓	✓	**Indépendant**
Laurence DORS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	**Indépendant**
Siân HERBERT-JONES	✓	✓	✓	✓	✓	✓	**Indépendant**
Xavier MUSCA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	**Indépendant**
Frédéric OUDÉA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	**Indépendant**
Patrick POUYANNÉ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	**Indépendant**
Pierre PRINGUET	✓	✓	✓	✓	✓	✓	**Indépendant**
TOTAL							**9 indépendants soit 82 %**

✓ Critère d'indépendance satisfait.
✗ Critère d'indépendance non satisfait.

Au regard des critères d'indépendance exposés ci-dessus, le Conseil a estimé que 9 de ses 11 membres (hors administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires), soit 82 %, peuvent être considérés comme indépendants, à savoir :

Anne Bouverot, Xiaoqun Clever, Laura Desmond, Laurence Dors, Siân Herbert-Jones, Xavier Musca, Frédéric Oudéa, Patrick Pouyanné et Pierre Pringuet.

Examen particulier mené par le Conseil d'Administration concernant le critère des relations d'affaires entre le groupe Capgemini et ses administrateurs

Lors de sa revue annuelle de la qualification d'indépendance des administrateurs, le Conseil d'Administration a examiné, en particulier, les relations d'affaires pouvant exister entre le groupe Capgemini d'une part, et chaque administrateur ou les entreprises auxquelles ils sont associé d'autre part, afin d'évaluer le caractère significatif ou non de ces relations.

L'évaluation a été menée au regard de critères à la fois quantitatifs et qualitatifs.

La partie quantitative repose sur un état des flux d'affaires croisés constatés entre le groupe Capgemini et des entités étant fournisseur et/ou client du groupe Capgemini et ayant des administrateurs communs avec Capgemini SE.

Cette analyse est complétée par une revue d'éléments plus qualitatifs et contextuels adaptés aux situations examinées tels que les conditions de négociation lors de la prestation de services, l'organisation de la relation entre les parties prenantes et la position de l'administrateur concerné dans la société contractante, l'existence d'une relation dans la durée ou encore une situation éventuelle de dépendance économique.

Cet exercice fait partie des diligences particulières menées par l'Administrateur Référent dans le cadre de la procédure d'évaluation de l'absence de conflit d'intérêts (cf. section ci-après).

Après évaluation des critères mentionnés ci-dessus et sur la base des travaux du Comité Éthique et Gouvernance, les conclusions du Conseil d'Administration ont été les suivantes :

- Capgemini SE et ses filiales ont, dans le cours normal des affaires, fourni des services et/ou bénéficié de services durant l'exercice 2019 auprès de sociétés dont certains de ses administrateurs qualifiés d'indépendants étaient des dirigeants ou administrateurs ;
- par ailleurs, Capgemini SE a bénéficié de certains services auprès de sociétés dont certains de ses administrateurs qualifiés d'indépendants étaient des dirigeants ou administrateurs dans le cadre du projet d'acquisition d'Altran Technologies par offre publique d'achat, ces conventions ayant été qualifiées de conventions réglementées au titre du caractère non courant du projet d'acquisition (voir pages 284 et 306 pour une description de ces conventions) ;
- cependant, dans la mesure où les conditions de négociation de la fourniture de ces prestations de services ont été normales et habituelles (y compris pour les conventions qualifiées de conventions réglementées dans le cadre du projet d'acquisition d'Altran Technologies au titre de leur caractère non courant) et le chiffre d'affaires correspondant constaté pour Capgemini et pour les sociétés concernées ne pouvait être considéré comme significatif ou indiquant une situation de dépendance économique, le Conseil d'Administration a considéré que ces relations d'affaires n'avaient pas de caractère significatif du point de vue du groupe Capgemini, ni des sociétés respectivement concernées ou indiquant une situation de dépendance économique ou d'exclusivité et n'étaient pas susceptibles de remettre en cause l'indépendance respective des administrateurs concernés.

Outre les diligences relatives à la conclusion de contrats de prestations de services, un examen particulier a été fait concernant les relations avec Société Générale, actionnaire ayant déclaré franchir le seuil de 5 % du capital et des droits de vote de la Société à la hausse comme à la baisse au cours de l'exercice et dont M. Frédéric Oudéa est Directeur général. Il a été noté en particulier que la dernière déclaration de franchissement de seuil légal effectuée par Société Générale fait état d'un franchissement à la baisse dudit seuil de 5 % en date du 20 décembre 2019, Société Générale détenant 8 229 021 actions correspondant à 4,86 % du capital et des droits de vote. Par ailleurs, sur la participation totale détenue par Société Générale, seules 3 923 273 actions étaient possédées en détention effective (soit 2,32 % du capital social et des droits de vote), le solde, représentant 2,54 % du capital social et des droits de vote, étant déclaré être détenu par assimilation au titre de son activité de négociation [(1)]. Le Conseil d'Administration en a conclu que ces éléments n'étaient pas susceptibles de remettre en cause l'indépendance de M. Frédéric Oudéa.

Indépendance du Conseil post-Assemblée Générale 2020

Dans l'hypothèse du renouvellement du mandat de Mme Siân Herbert-Jones ainsi que de la nomination de Mme Belen Moscoso del Prado et de M. Aiman Ezzat par l'Assemblée générale du 20 mai 2020, le pourcentage d'administrateurs indépendants à compter du 20 mai 2020 serait de 75 % (soit 9 membres sur 12).

Synthèse de l'indépendance du Conseil d'Administration

	Pourcentage d'indépendance*	Classification des membres du Conseil**
À la date du Document d'Enregistrement Universel 2019	82 %	**Anne Bouverot, Xiaoqun Clever, Laura Desmond, Laurence Dors, Siân Herbert-Jones, Xavier Musca, Frédéric Oudéa, Patrick Pouyanné et Pierre Pringuet** Paul Hermelin et Daniel Bernard
À l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2020	75 %	**Anne Bouverot, Xiaoqun Clever, Laurence Dors, Siân Herbert-Jones, Belen Moscoso del Prado, Xavier Musca, Frédéric Oudéa, Patrick Pouyanné et Pierre Pringuet** Paul Hermelin, Daniel Bernard et Aiman Ezzat

* Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas comptabilisés conformément aux dispositions du Code AFPE-MEDEF.
** En gras : les membres considérés comme indépendants par le Conseil.

(1) Suite à l'abrogation de l'exception dite de « trading » du fait de la transposition en droit français de la directive transparence révisée 2013/50/UE par l'ordonnance n° 2015-1576 du 3 décembre 2015, les prestataires de services doivent prendre en compte dans leurs déclarations de franchissement de seuils certains accords ou instruments financiers considérés comme ayant un effet économique similaire à la possession d'actions, qu'ils donnent droit à un règlement physique ou en espèces (par exemple : contrat d'achat à terme à dénouement physique).

Absence de conflit d'intérêts

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration de Capgemini SE prévoit en son article 7.1 une obligation pour les administrateurs de se conformer à la recommandation n° 19 du Code AFEP-MEDEF concernant la prévention des conflits d'intérêts :

« Bien qu'étant eux-mêmes actionnaires, les administrateurs représentent l'ensemble des actionnaires et doivent agir en toutes circonstances dans l'intérêt de la Société. Ils ont l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêt ponctuel (même potentiel) ainsi que de s'abstenir d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante. Ils doivent proposer leur démission en cas de conflit d'intérêt permanent ».

Au vu des recommandations de l'Autorité des marchés financiers et du Haut Comité de gouvernement d'entreprise, le Conseil d'Administration a mis en place en outre une procédure d'évaluation pour juger de l'absence de conflit d'intérêts des administrateurs.

À cet effet, et pour apprécier les éventuels conflits d'intérêts pouvant découler de relations d'affaires, un état des flux d'affaires croisés constatés entre le groupe Capgemini et des entités étant fournisseur et/ou client du groupe Capgemini et ayant des administrateurs communs avec Capgemini SE est établi annuellement et transmis à M. Pierre Pringuet, Administrateur Référent et Président du Comité Éthique et Gouvernance. Une appréciation qualitative est également portée sur les situations rencontrées selon différents critères, tels que décrits dans la section « Indépendance du Conseil d'Administration » ci-dessus. Par ailleurs, chaque année, les administrateurs sont amenés à faire une déclaration à la Société concernant l'existence ou non à leur connaissance de conflits d'intérêts.

Au vu de ces informations, l'absence de conflit d'intérêts a été vérifiée par l'Administrateur Référent.

Ces dispositifs de prévention des conflits d'intérêts complètent l'une des missions générales du Comité Éthique et Gouvernance consistant à porter à l'attention du Président et du Conseil d'Administration les éventuelles situations de conflits d'intérêts qu'il aurait identifiées entre un administrateur et la Société ou son Groupe d'une part, et entre administrateurs d'autre part. Ils permettent également de nourrir les travaux du Conseil d'Administration sur la qualification de l'indépendance des administrateurs.

Déclarations relatives aux mandataires sociaux

À la connaissance de la Société, aucun des membres actuels du Conseil d'Administration :

- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des 5 dernières années ;
- n'a été associé à une faillite, une mise sous séquestre, une liquidation ou mise sous administration judiciaire au cours des 5 dernières années ;
- n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des 5 dernières années.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas :

- de conflit d'intérêts entre les devoirs à l'égard de Capgemini, des membres composant le Conseil d'Administration et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs ;
- d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs aux termes desquels un des membres du Conseil d'Administration a été sélectionné en cette qualité ;
- de restriction acceptée par les membres du Conseil d'Administration concernant la cession de leur participation dans le capital social de Capgemini (sous réserve des dispositions statutaires relatives à l'obligation de détention d'au moins 1 000 actions par chaque administrateur pendant toute la durée de ses fonctions et l'obligation de conservation de ses actions de performance par M. Paul Hermelin décrites à la section 2.3.2) ;
- de contrat de service liant les membres du Conseil d'Administration à Capgemini ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de lien familial entre les membres du Conseil d'Administration.

Informations sur les opérations réglementées

Des conventions au sens de l'article L. 225-38 du Code de commerce ont été autorisées par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ainsi qu'en janvier 2020, toutes dans le cadre du projet d'acquisition d'Altran Technologies. Celles-ci sont présentées dans le rapport du Conseil d'Administration concernant la 4e résolution soumise à l'Assemblée générale du 20 mai 2020 (voir page 306) et dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 (voir page 284).

Charte interne relative aux conventions réglementées

Conformément à l'article L. 225-39 du Code de commerce, le Conseil d'Administration du 12 février 2020 a approuvé une Charte interne visant à préciser la méthodologie utilisée afin (i) d'identifier et de qualifier les conventions devant être soumises à la procédure des conventions réglementées au niveau de la Société préalablement à leur conclusion, renouvellement ou résiliation, et (ii) d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions.

La Charte interne, et en particulier la procédure de qualification des conventions en opération courante conclue à des conditions normales, fait l'objet d'une revue annuelle par le Conseil d'Administration, qui s'appuie sur une étude préliminaire du Comité Éthique et Gouvernance.

Conformément à la loi, cette revue a pour objet de s'assurer de façon générale de la pertinence des critères retenus afin de permettre au Secrétariat du Conseil de qualifier une convention en opération courante conclue à des conditions normales.

À l'issue de cette revue, le Conseil d'Administration peut être amené à modifier les termes de la Charte interne, notamment afin d'adapter les critères permettant la qualification des conventions.

Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes d'administration et de direction

Néant.

2.

2.1.4 Informations sur les membres du Conseil d'Administration

Présentation synthétique du Conseil d'Administration (au 31 décembre 2019)

	Administrateur indépendant	Taux de Participation (Conseil)	Comités du Conseil	Date initiale de nomination	Terme du Mandat Assemblée générale	Nombre d'années au Conseil
Paul HERMELIN Dirigeant mandataire social	Non	100 %	Stratégie et RSE	2000	2022	19
Daniel BERNARD Administrateur	Non	100 %	Éthique et Gouvernance, Stratégie et RSE (P)	2005	2021	14
Anne BOUVEROT Administrateur	Oui	90 %	Stratégie et RSE, Audit et Risques	2013	2021	6
Xiaoqun CLEVER Administrateur	Oui	100 %	Audit et Risques	2019	2023	0
Laura DESMOND Administrateur	Oui	90 %	Stratégie et RSE	2019	2020	1
Laurence DORS Administrateur	Oui	100 %	Rémunérations (P), Audit et Risques, Éthique et Gouvernance	2010	2022	9
Robert FRETEL Administrateur représentant les salariés	Non	100 %	Stratégie et RSE	2016	2020	3
Siân HERBERT JONES Administrateur	Oui	100 %	Audit et Risques	2016	2020	3
Kevin MASTERS Administrateur représentant les salariés	Non	100 %	Rémunérations	2016	2020	3
Xavier MUSCA Administrateur	Oui	100 %	Audit et Risques (P)	2014	2022	5
Frédéric OUDÉA Administrateur	Oui	100 %	Éthique et Gouvernance	2018	2022	1
Patrick POUYANNÉ Administrateur	Oui	90 %	Stratégie et RSE	2017	2021	2
Pierre PRINGUET Administrateur	Oui	100 %	Éthique et Gouvernance (P), Rémunérations	2009	2021	10
Lucia SINAPI-THOMAS Administrateur représentant les salariés actionnaires	Non	100 %	Rémunérations	2012	2020	7

(P) : Président du comité.

Nombre d'actions détenues	Nationalité	Âge	Sexe	Nombre de mandats dans des sociétés cotées	Expérience et expertises apportées à la Société
309 048	Française	67	M	1	Président-directeur général du Groupe
1 000	Française	73	M	2	Gouvernance de sociétés cotées France-UK / Fonctions de Dirigeant au sein de grands groupes internationaux / Distribution / Technologies et Digital / Stratégie
1 000	Française	53	F	3	Technologies et Digital (identité et sécurité) / Expérience au sein de structures à l'international (USA-UK) / RSE / Finance
1 000	Allemande	49	F	1	Technologies et Digital / Expérience au sein de structures à l'international (Asie et Europe centrale) / Finance
1 000	Américaine	54	F	2	Technologies et Digital / Expérience au sein de structures à l'international (USA) / Gouvernance de sociétés cotées (USA) / Stratégie
1 000	Française	63	F	2	Fonctions de Dirigeant au sein de grands groupes internationaux / Gouvernance de sociétés cotées et rémunération des dirigeants / Finance / Conseil / RSE et Éthique
12	Française	62	M	1	Technologies et Digital / Vision d'un salarié / Connaissance approfondie du groupe Capgemini représentant les salariés et de ses métiers / RSE
1 000	Britannique	59	F	3	Finance et audit / Stratégie et opérations de croissance externe / Fonctions de Dirigeant au sein de grands groupes internationaux / Services / Conseil
0	Britannique	63	M	1	Technologies et Digital / Vision d'un salarié / Connaissance approfondie du groupe Capgemini représentant les salariés et de ses métiers / Relations sociales
1 000	Française	59	M	3	Fonctions de Dirigeant au sein de grands groupes internationaux / Finance, économie / Secteur Banque-Assurances / Services / Distribution
1 000	Française	56	M	2	Fonctions de Dirigeant au sein de grands groupes internationaux / Finance, économie / Secteur Banque-Assurances / Services / Distribution
1 000	Française	56	M	2	Fonctions de Dirigeant au sein de grands groupes internationaux / Stratégie, enjeux macroéconomiques et géopolitiques / Énergie / Distribution
1 700	Française	69	M	4	Gouvernance de sociétés cotées et rémunération des dirigeants / Fonctions de Dirigeant au sein de grands groupes internationaux / Stratégie et opérations de croissance externe / Biens de consommation
30 597	Française	55	F	3	Finance / Vision d'une salariée / Connaissance approfondie du groupe Capgemini et de ses métiers

Informations sur les membres du Conseil d'Administration au 31 décembre 2019

Depuis le 23 mai 2019, le Conseil d'Administration de Capgemini est composé de 14 membres dont les expériences et compétences diverses contribuent à la qualité des débats et au bon fonctionnement du Conseil d'Administration, et ce, afin d'assurer le meilleur équilibre possible au regard de la réalité du Groupe ainsi que des différents enjeux auxquels Capgemini est confronté.

Une présentation détaillée individuelle de chacun des administrateurs figure ci-dessous.

2.

PAUL HERMELIN

Président-directeur général
Membre du Comité Stratégie et RSE

Date de naissance :
30 avril 1952

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Capgemini SE
11, rue de Tilsitt
75017 Paris

Date du 1er mandat :
2000

Date d'échéance du mandat :
2022
(Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 :
309 048

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Paul Hermelin est diplômé de l'École Polytechnique et ancien élève de l'École Nationale d'Administration (ENA). Il a passé les quinze premières années de sa vie professionnelle dans l'administration française, principalement au Ministère des Finances. Il a occupé plusieurs fonctions à la Direction du Budget et au sein de plusieurs cabinets ministériels dont celui de M. Jacques Delors lorsqu'il était Ministre des Finances. De 1991 à 1993, il dirige le Cabinet du Ministre de l'Industrie et du Commerce Extérieur.

Il rejoint le groupe Capgemini en mai 1993 où il est d'abord chargé de la coordination des fonctions centrales. En mai 1996, il est nommé membre du Directoire tout en prenant la Direction générale de Capgemini France. En mai 2000, au lendemain de la fusion entre Capgemini et Ernst & Young Consulting, il devient Directeur général délégué et administrateur. À compter du 1er janvier 2002, il est Directeur général du groupe Capgemini et en devient Président-directeur général le 24 mai 2012. Il est membre du Comité Stratégie et RSE depuis le 24 juillet 2002.

Fonction principale :
Depuis mai 2012, M. Paul Hermelin est Président-directeur général de Capgemini SE.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2019 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Président-directeur général de :
— CAPGEMINI SE* (depuis mai 2012)

Président de :
— THE BRIDGE SAS

Autres fonctions exercées au sein du groupe Capgemini :

Président du Conseil d'Administration de :
— CAPGEMINI NORTH AMERICA, INC. (USA) (depuis avril 2002)
— CAPGEMINI AMERICA, INC. (USA) (depuis décembre 2000)

Président du Conseil de Surveillance de :
— CAPGEMINI NV (Pays-Bas) (depuis novembre 2012)

Président de :
— CAPGEMINI SERVICE S.A.S. (depuis mars 2016)
— CAPGEMINI LATIN AMERICA S.A.S. (depuis novembre 2005)

Gérant de :
— SCI PARIS ÉTOILE (depuis mars 2016)

Directeur général de :
— CAPGEMINI NORTH AMERICA, INC. (USA) (depuis novembre 2005)

Administrateur de :
— CAPGEMINI INTERNATIONAL BV (depuis le 15 mars 2019)
— CGS Holdings Ltd (UK) (depuis juin 1999)
— CAPGEMINI TECHNOLOGY SERVICES INDIA LTD (depuis août 2017)

AUTRES FONCTIONS EXERCÉES AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES (MANDATS ÉCHUS)

Administrateur de :
— AXA* (jusqu'en avril 2017)

Fonctions exercées au sein du groupe Capgemini :

Président de :
— CAPGEMINI 2010 S.A.S. (jusqu'en septembre 2015)
— SOGETI FRANCE 2005 S.A.S. (jusqu'en mai 2018)
— ODIGO S.A.S (anciennement CAPGEMINI 2015 S.A.S.) (jusqu'en octobre 2018)

Président du Conseil d'Administration de :
— CAPGEMINI US LLC (U.S.A) (jusqu'en juillet 2016)

Directeur général de :
— CAPGEMINI SERVICE S.A.S. (jusqu'en mars 2016)

Administrateur de :
— CAPGEMINI FINANCIAL SERVICES INTERNATIONAL, INC. (U.S.A.) (jusqu'en mars 2016)
— IGATE CORPORATION (U.S.A.) (jusqu'en mai 2016)

* *Société cotée.*

DANIEL BERNARD

Vice-Président du Conseil d'Administration
Administrateur
Membre du Comité Éthique et Gouvernance
Président du Comité Stratégie et RSE

Date de naissance :
18 février 1946

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Provestis
14, rue de Marignan
75008 Paris

Date du 1er mandat :
2005

Date d'échéance du mandat :
2021
(Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2020)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 :
1 000

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Daniel Bernard est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC). Il occupe successivement les fonctions de Directeur général du Groupe Métro France (de 1981 à 1989) et de membre du Directoire de Métro International AG (de 1989 à 1992). Il devient Président du Directoire de Carrefour en 1992 et est nommé Président-directeur général en 1998. Il occupe également les fonctions d'administrateur indépendant au sein d'Alcatel Lucent (de 1997 à 2014), ainsi qu'au sein de Saint-Gobain (de 2000 à 2006). Il a en outre été membre du Comité des Nominations de Saint-Gobain et a présidé le Comité du gouvernement d'entreprise et des Nominations d'Alcatel-Lucent.

M. Daniel Bernard a rejoint le Conseil d'Administration de Kingfisher Plc en tant que Vice-Président en 2006 et a occupé les fonctions de Président du Conseil d'Administration de 2009 jusqu'en juin 2017. Il en a présidé également le Comité des Nominations. En juillet 2017, M. Daniel Bernard a été nommé membre du Conseil de Surveillance de Peugeot SA en tant que représentant permanent de Lion Participations. M. Daniel Bernard est par ailleurs Président de sa holding patrimoniale, Provestis et *Senior Advisor* de Towerbrook Capital Partners, LP.

M. Daniel Bernard est Officier de l'Ordre National du Mérite et Chevalier de la Légion d'Honneur.

M. Daniel Bernard est administrateur de Capgemini SE depuis le 12 mai 2005 et Vice-Président du Conseil d'Administration depuis le 10 mai 2017. Il a été Administrateur Référent et Président du Comité Éthique et Gouvernance de mai 2014 à mai 2017. Il est membre du Comité Éthique et Gouvernance depuis le 7 mai 2014. Il est également membre du Comité Stratégie et RSE depuis le 26 juillet 2006, dont il a pris la présidence à compter du 23 mai 2018.

Il apporte au Conseil d'Administration sa grande expérience de dirigeant de grandes entreprises internationales au sein desquelles il a exercé de hautes fonctions ainsi que ses compétences reconnues en gouvernance, ayant été associé à des responsabilités éminentes en matière de gouvernement d'entreprise au sein de grandes sociétés cotées à la fois en France et au Royaume-Uni.

M. Daniel Bernard contribue également à nourrir la réflexion stratégique du Conseil notamment du fait de sa profonde expérience du secteur *Retail* et de sa transformation digitale.

Fonction Principale :
Depuis 2006, M. Daniel Bernard est Président de la société Provestis.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2019 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Administrateur de :
- CAPGEMINI SE* (depuis mai 2005)

Membre du Conseil de Surveillance de :
- PEUGEOT SA* (représentant permanent de Lion Participations) (depuis juillet 2017)

Président de :
- PROVESTIS SAS (depuis juin 2006)

***Senior Advisor* de :**
- TOWERBROOK CAPITAL PARTNERS, LP (UK) (depuis octobre 2010)

Membre du Conseil d'Administration de :
- LA FONDATION HEC (depuis 2008)
- L'EESC HEC (depuis 2016)

Représentant Permanent de Provestis Partenariat au Conseil d'Administration de :
- OVH GROUPE (depuis 2016)

Président d'Honneur de :
- LA FONDATION HEC (depuis 2014)

AUTRES FONCTIONS EXERCÉES AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES (MANDATS ÉCHUS)

Président de :
- KINGFISHER PLC* (U.K) (jusqu'en juin 2017)
- MAF RETAIL GROUP (Dubaï) (jusqu'en décembre 2015)

* *Société cotée.*

2.

Date de naissance :
21 mars 1966

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Technicolor
8-10, rue du Renard
75004 Paris

Date du 1er mandat :
2013

Date d'échéance du mandat :
2021
(Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2020)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 :
1 000

ANNE BOUVEROT

Administrateur indépendant
Membre du Comité Stratégie et RSE
Membre du Comité d'Audit et des Risques (depuis le 23 mai 2019)

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Anne Bouverot est ancienne élève de l'École Normale Supérieure et ingénieur du Corps des Mines (Telecoms) et titulaire d'un doctorat en intelligence artificielle (1991).

Elle débute sa carrière en tant que gestionnaire de projets IT pour Telmex au Mexique. En 1996, elle rejoint Global One aux États-Unis. Elle devient Directrice de l'Unité d'affaires services informatiques d'Equant en 2002. En 2004, elle est nommée Directrice de cabinet du Directeur général d'Orange au Royaume-Uni avant d'occuper le poste de Directrice des Services Mobiles de France Telecom Orange. En novembre 2006, elle devient Directrice du Développement International de France Telecom. De 2011 à juillet 2015, elle occupe les fonctions de Directrice générale de la GSMA, l'association mondiale des opérateurs mobiles. Elle a été Présidente-directrice générale de Safran Identity & Security (ex-Morpho), leader mondial des solutions de sécurité et d'identité (biométrie et identité numérique) jusqu'en juin 2017. Elle est actuellement Présidente du Conseil d'Administration de Technicolor.

Mme Anne Bouverot est Chevalier de l'Ordre National du Mérite et Chevalier de la Légion d'Honneur.

Elle a rejoint le Conseil d'Administration de Capgemini SE le 8 octobre 2013 et a été nommée à la même date, membre du Comité Stratégie et RSE. Elle est également membre du Comité d'Audit et des Risques depuis le 23 mai 2019.

Mme Anne Bouverot a accompli la majeure partie de son parcours professionnel dans le domaine des Télécoms, secteur clef pour les technologies de l'information, où elle a occupé des positions de premier plan dans des structures internationales. Elle y a exercé des fonctions privilégiées pour nourrir la réflexion stratégique du groupe Capgemini compte tenu de l'impact des connexions mobiles sur les usages des technologies. Par ailleurs, elle apporte également au Conseil d'Administration, dans le domaine du digital, une compétence ciblée en matière de sécurité et d'identité au sein d'environnements numériques et connectés. En outre, Mme Anne Bouverot dispose d'une solide expérience d'administratrice indépendante de sociétés cotées sur Euronext.

Fonction Principale :
Mme Anne Bouverot est Présidente du Conseil d'Administration de Technicolor.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2019 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Administratrice de :
- CAPGEMINI SE* (depuis octobre 2013)
- Edenred* (depuis juin 2010)
- Cellnex Telecom* (depuis mai 2018)
- Euveka (jusqu'en juin 2019)

Présidente du Conseil d'Administration de :
- TECHNICOLOR* (depuis le 14 juin 2019)

Fondatrice et Présidente de :
- La Fondation ABEONA (*Data Science for Fairness and Equality*) (depuis décembre 2017)

***Senior Advisor* de :**
- Towerbrook Capital Partners L.P. (depuis septembre 2018)

Secrétaire Général du :
- Conseil des Industries, de la Confiance et de la Sécurité (jusqu'en mars 2019)

Vice-Présidente de :
- La Fédération des Industries Électriques, Électroniques et de Communication (jusqu'en mars 2019)

Présidente de :
- AnneB Advisors (depuis décembre 2017)

AUTRES FONCTIONS EXERCÉES AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES (MANDATS ÉCHUS)

Fonctions exercées au sein de la GSMA (Association internationale des opérateurs de télécommunications mobiles) :

Membre du Conseil d'Administration en qualité de Représentant Permanent de France Telecom Orange S.A. :
- GSMA (jusqu'en juillet 2015)

Directrice générale de :
- GSMA SV (Suisse) (jusqu'en juillet 2015)

Administratrice de :
- GSMA LTD (USA) (jusqu'en juillet 2015)

Autres fonctions exercées au sein de Safran Identity and Security :

Présidente-directrice générale de :
- Safran Identity and Security SAS (ex-MORPHO SAS) (jusqu'en juin 2017)
- MORPHO TRAK, LLC (USA) (jusqu'en juin 2017)

Présidente de :
- MORPHO USA, INC (USA) (jusqu'en juin 2017)

Présidente du Conseil d'Administration de :
- MORPHO DETECTION INTERNATIONAL, LLC (USA) (jusqu'en juin 2017)

Membre du Conseil de Surveillance de :
- MORPHO CARDS GMBH (Allemagne) (jusqu'en juin 2017)

Administratrice de :
- MORPHO DETECTION, LLC (USA) (jusqu'en juin 2017)

***Senior Advisor* de :**
- Advent International (jusqu'en août 2018)

* *Société cotée.*

Date de naissance :
11 juin 1970

Nationalité :
Allemande

Adresse professionnelle :
Capgemini SE
11, rue de Tilsitt
75017 Paris

Date du 1er mandat :
2019

Date d'échéance du mandat :
2023
(Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2022)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 :
1 000

XIAOQUN CLEVER

Administrateur indépendant
Membre du Comité d'Audit et des Risques (depuis le 23 mai 2019)

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Xiaoqun Clever est titulaire d'un Executive MBA de l'Université de West Florida (États-Unis) et diplômée de l'Institut de technologie de Karlsruhe (Allemagne) en informatique et marketing international. Elle a également étudié l'informatique et la technologie à l'Université TsingHua de Pékin (Chine).

Mme Xiaoqun Clever a plus de 20 ans d'expérience en tant que responsable technologique. Née en Chine, elle a occupé divers postes de direction dans des entreprises internationales. Elle a notamment passé 16 ans chez SAP SE où elle a occupé différents postes dont celui de Directeur de la Technologie et de l'Innovation (de 2006 à 2009), de Vice-Président *senior*, Design & Nouvelles Applications (de 2009 à 2012) et Vice-Président Exécutif & Président de Labs en Chine (de 2012 à 2013). De 2014 à 2015, elle a été Directeur de la Technologie de ProSiebenSat.1 Media SE, un groupe de médias allemand. Par la suite elle a été Directeur de la Technologie et des Données et membre de la direction du groupe Ringier, un groupe de médias international basé à Zurich, Suisse (de janvier 2016 à février 2019).

Mme Xiaoqun Clever est membre du Conseil de Surveillance d'Allianz Elementar Versicherungs AG et d'Allianz Elementar Lebensverischerungs AG (depuis 2015) ainsi que membre de l'Advisory Board de Maxingvest SE (depuis 2017).

Elle a rejoint le Conseil d'Administration de Capgemini SE le 23 mai 2019. Elle est également membre du Comité d'Audit et des Risques.

De nationalité allemande, Mme Xiaoqun Clever a acquis, au cours d'une brillante carrière dans l'industrie du logiciel et de la donnée, une solide expérience dans le domaine de la transformation digitale et la valorisation des données. Sa parfaite connaissance des marchés en Asie et en Europe centrale est en outre un atout précieux pour le Conseil d'Administration de Capgemini SE et le développement du Groupe dans des géographies clés pour son avenir.

Fonction principale :
Administrateur indépendant

FONCTIONS EXERCÉES EN 2019 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Administrateur de :
- CAPGEMINI SE* (depuis le 23 mai 2019)

Membre du Conseil de Surveillance de :
- MAXINGVEST SE (Allemagne) (depuis 2017)
- ALLIANZ ELEMENTAR VERSICHERUNGS AG (Autriche) (depuis janvier 2015)
- ALLIANZ ELEMENTAR LEBENSVERSICHERUNGS AG (Autriche) (depuis janvier 2015)

AUTRES FONCTIONS EXERCÉES AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES (MANDATS ÉCHUS)

N/A

* *Société cotée.*

2.

Date de naissance :
5 mars 1965

Nationalité :
Américaine

Adresse professionnelle :
Eagle Vista Partners
330 North Wabash
Chicago, Ilinois 60611,
États-Unis

Date du 1er mandat :
2019 (cooptation)

Date d'échéance du mandat :
2020
(Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 :
1 000

LAURA DESMOND

Administrateur indépendant
Membre du Comité Stratégie et RSE (depuis le 1er janvier 2019)

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Laura Desmond est citoyenne américaine et réside à Chicago. Elle est diplômée (B.B.A.) en marketing de l'Université de l'Iowa.

Mme Laura Desmond a été Directrice générale du groupe Starcom MediaVest (SMG) en Amérique latine, la branche de conseil médias du groupe Publicis, de 2000 à 2002, et Directrice générale de MediaVest, basée à New York, de 2003 à 2007. Elle a été Directrice générale de la région Amériques de SMG de 2007 à 2008, couvrant les États-Unis, le Canada et l'Amérique latine. De 2008 à décembre 2016, elle a exercé la fonction de Directrice générale monde du groupe Starcom MediaVest (SMG). De décembre 2016 à décembre 2017, elle a occupé le poste de *Chief Revenue Officer* de Publicis Groupe.

Mme Laura Desmond siège par ailleurs au Conseil d'Administration de Adobe Systems (depuis 2012), Syniverse Technologies (depuis 2016) et est Administrateur Référent de Double Verify (depuis 2017). Elle est la Fondatrice et Directrice générale de Eagle Vista Partners, société de conseil stratégique et d'investissement spécialisée dans le marketing et les technologiques digitales basée à Chicago.

Mme Laura Desmond a été cooptée par le Conseil d'Administration de Capgemini SE avec effet au 1er janvier 2019 et est membre du Comité Stratégie et RSE depuis cette date. Elle apporte au Conseil d'Administration sa vaste expérience dans les domaines des *data analytics*, de la stratégie digitale et des contenus, acquise en tant que cadre dirigeant et administrateur d'acteurs clés de l'industrie servant des clients de premier plan.

Fonction principale :
Mme Laura Desmond est la Fondatrice et Directrice générale de Eagle Vista Partners depuis mars 2017.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2019 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Administrateur de :
- CAPGEMINI SE* (depuis le 1er janvier 2019)
- SYNIVERSE TECHNOLOGIES (depuis 2016)
- ADOBE SYSTEMS* (depuis 2012)

Fondatrice et Directrice générale de :
- EAGLE VISTA PARTNERS (depuis mars 2017)

Administrateur Référent de :
- DOUBLE VERIFIY (depuis 2017)

AUTRES FONCTIONS EXERCÉES AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES (MANDATS ÉCHUS)

Présidente de :
- ADVERTISING COUNCIL (jusqu'en 2015)

* *Société cotée.*

Date de naissance :
16 mars 1956

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Capgemini SE
11, rue de Tilsitt
75017 Paris

Date du 1er mandat :
2010

Date d'échéance du mandat :
2022
(Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 :
1 000

LAURENCE DORS

Administrateur indépendant
Présidente du Comité des Rémunérations
Membre du Comité d'Audit et des Risques
Membre du Comité Éthique et Gouvernance

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Laurence Dors est ancienne élève de l'École Normale Supérieure et de l'École Nationale d'Administration. Ancien haut fonctionnaire du Ministère des Finances et ancien membre des Cabinets du Premier Ministre (1995-1997) et du Ministre de l'Économie (1994-1995). Mme Laurence Dors a conduit l'essentiel de sa carrière dans des fonctions internationales et de Direction générale au sein de grands groupes internationaux (Lagardère, EADS, Dassault Systèmes, Renault), puis comme cofondatrice et *Senior Partner* du Cabinet de Conseil Theano Advisors (ex-Anthenor Partners 2012-2018). Spécialiste des questions de gouvernance et administratrice indépendante, elle siège au Conseil d'Administration de l'Institut Français des Administrateurs (IFA).

Mme Laurence Dors siège également au Conseil d'Administration de Crédit Agricole SA depuis le 19 mai 2009. Elle en préside le Comité des Rémunérations et siège au Comité d'Audit et au Comité des Nominations et de la gouvernance de ce Conseil. Elle siège en outre au Conseil d'Administration de la société Egis, société d'ingénierie non cotée spécialisée dans le conseil et le développement de projets au sein de laquelle l'innovation est une forte valeur ajoutée. Elle en préside le Comité des Rémunérations et est membre du Comité des Engagements.

Mme Laurence Dors est Chevalier de la Légion d'Honneur et Officier de l'Ordre National du Mérite.

Mme Laurence Dors est membre du Conseil d'Administration de Capgemini SE depuis le 27 mai 2010. Elle est Présidente du Comité des Rémunérations depuis le 10 mai 2017. Elle est membre du Comité d'Audit et des Risques et membre du Comité Éthique et Gouvernance depuis le 7 mai 2014.

Mme Laurence Dors apporte au Conseil d'Administration son expérience approfondie de la gouvernance et de la rémunération des dirigeants, son expertise en matière financière et de conseil aux entreprises, ainsi que son expérience à la Direction générale de grands groupes internationaux à fort contenu technologique.

Fonction principale :
Administratrice indépendante

FONCTIONS EXERCÉES EN 2019 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Administrateur de :
- CAPGEMINI SE* (depuis mai 2010)
- CRÉDIT AGRICOLE S.A.* (depuis mai 2009)
- EGIS SA (depuis novembre 2011)
- IFA (Institut Français des Administrateurs) (depuis mai 2012)

Membre du :
- Conseil d'Orientation Stratégique de l'IHEAL (Institut des Hautes Études de l'Amérique latine) (depuis juin 2012)
- Conseil d'Orientation du CEFA (Club Économique Franco-Allemand) (depuis octobre 2005)

AUTRES FONCTIONS EXERCÉES AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES (MANDATS ÉCHUS)

Administrateur de :
- INHESJ (Institut National des Hautes Études de la Sécurité et de la Justice) (jusqu'en avril 2016)

***Senior Partner* de :**
- THEANO ADVISORS (jusqu'en octobre 2018)

* *Société cotée.*

2.

Date de naissance :
17 octobre 1957

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Capgemini Technology Services
109, avenue Eisenhower
31036 Toulouse

Date du 1er mandat :
2016

Date d'échéance du mandat :
2020 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 :
12

ROBERT FRETEL

Administrateur représentant les salariés
Membre du Comité Stratégie et RSE

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Robert Fretel est titulaire d'un diplôme d'ingénieur de l'Institut du Génie Chimique (Toulouse).

M. Robert Fretel a débuté sa carrière en 1981 comme professeur de mathématiques en France, puis en Tunisie au titre de la coopération.

En 1984, il devient ingénieur technico-commercial pour la société NALCO (traitement de l'eau) au sein de laquelle il développe des logiciels pour la force de vente. En 1986, il rejoint la Compagnie Générale d'Informatique pour laquelle il effectue des missions chez des clients tels que Citroën, puis EDF pendant 7 ans, en matière de conception et développement de toute l'architecture technique de développement et d'exploitation d'une application de facturation (100 sites d'exploitation, Bull et IBM). Il exerce également les fonctions de formateur tant en interne que pour des clients tels que le Crédit Agricole et la Caisse d'Épargne.

M. Robert Fretel a intégré Capgemini Toulouse en novembre 1993 et possède maintenant 26 années d'expérience au sein du Groupe.

En plus de ses fonctions opérationnelles, M. Robert Fretel a été représentant du personnel pendant 22 ans au sein de Capgemini et a développé au cours de cette période le dialogue social et la médiation auprès de multiples salariés et de la direction. Il a en outre été membre de l'*International Works Council* (IWC) pendant 10 ans.

M. Robert Fretel a ainsi acquis une profonde connaissance des instances représentatives du personnel et de leur fonctionnement, ainsi que du processus de consultation des salariés.

Il a rejoint le Conseil d'Administration de Capgemini SE le 1er septembre 2016 en qualité d'administrateur représentant les salariés. Il est également membre du Comité Stratégie et RSE.

M. Robert Fretel apporte au Conseil la vision d'un salarié possédant une grande connaissance et expérience des environnements technologiques et de leur transformation digitale. Compte tenu de ses fonctions, M. Robert Fretel dispose également d'une grande connaissance du groupe Capgemini et de ses métiers.

Fonction principale :
M. Robert Fretel est architecte logiciel/expert MVS et génie logiciel chez Capgemini Technology Services.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2019 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Administrateur de :
— CAPGEMINI SE* (depuis septembre 2016)

AUTRES FONCTIONS EXERCÉES AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES (MANDATS ÉCHUS)
N/A

* *Société cotée.*

Date de naissance :
13 septembre 1960

Nationalité :
Britannique

Adresse professionnelle :
Capgemini SE
11, rue de Tilsitt
75017 Paris

Date du 1er mandat :
2016

Date d'échéance du mandat :
2020
(Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 :
1 000

SIAN HERBERT-JONES

Administrateur indépendant
Membre du Comité d'Audit et des Risques

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Siân Herbert-Jones est titulaire notamment d'un diplôme d'expert-comptable au Royaume-Uni. Elle a tout d'abord exercé pendant 13 ans au sein du Cabinet PricewaterhouseCoopers, à la fois au bureau de Londres puis de Paris, où elle a été en charge des fusions et acquisitions (de 1983 à 1993). Elle a rejoint par la suite le groupe Sodexo où elle a passé plus de 21 ans dont 15 ans en tant que Directrice Financière et membre du Comité Exécutif (jusqu'au 28 février 2016). Elle est actuellement administrateur de l'Air Liquide SA (depuis 2011) dont elle préside le Comité d'Audit et des Comptes. Elle siège en outre au Conseil d'Administration de Bureau Veritas depuis le 17 mai 2016, dont elle est également membre du Comité d'Audit et des Risques depuis mai 2017.

Mme Siân Herbert-Jones a rejoint le Conseil d'Administration de Capgemini SE le 18 mai 2016. Elle est membre du Comité d'Audit et des Risques (antérieurement le Comité d'Audit) depuis cette date.

De nationalité britannique, elle fait bénéficier le Conseil de ses solides compétences en matière de finance et d'audit et de son expérience de transactions dans un contexte international, notamment dans le secteur des services (« BtoB »). Elle apporte également au Conseil d'Administration son expérience de dirigeant à l'expertise multi-culturelle et d'administrateur indépendant au sein de Conseils d'Administration de grandes entreprises internationales.

Fonction principale :
Administrateur indépendant

FONCTIONS EXERCÉES EN 2019 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Administrateur de :
- CAPGEMINI SE* (depuis mai 2016)
- L'AIR LIQUIDE SA* (depuis mai 2011)
- BUREAU VERITAS* (depuis mai 2016)
- COMPAGNIE FINANCIÈRE AURORE INTERNATIONALE, filiale du groupe Sodexo (depuis février 2016)

AUTRES FONCTIONS EXERCÉES AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES (MANDATS ÉCHUS)

Directrice Financière et membre du Comité Exécutif de :
- SODEXO* (jusqu'en février 2016)

Autres fonctions exercées au sein de Sodexo :

Président de :
- ETIN SAS (jusqu'en février 2016)
- SOFINSOD SAS (jusqu'en février 2016)
- SODEXO ETINBIS SAS (jusqu'en février 2016)

Représentant permanent de Sofinsod SAS au Conseil de Surveillance de :
- ONE SCA (jusqu'en février 2016)

Administrateur de :
- SODEXHO AWARDS CO (jusqu'en février 2016)
- SODEXO JAPAN KABUSHIKI KAISHA Ltd (jusqu'en février 2016)
- SODEXHO MEXICO SA DE CV (jusqu'en février 2016)
- SODEXHO MEXICO SERVICIOS DE PERSONAL SA DE CV (jusqu'en février 2016)
- SODEXO REMOTE SITES THE NETHERLANDS B.V (jusqu'en février 2016)
- SODEXO REMOTE SITES EUROPE Ltd (jusqu'en février 2016)
- UNIVERSAL SODEXHO EURASIA Ltd (jusqu'en février 2016)
- SODEXO, INC (jusqu'en février 2016)
- SODEXO MANAGEMENT, INC. (jusqu'en février 2016)
- SODEXO REMOTE SITES USA, INC. (jusqu'en février 2016)
- SODEXO SERVICES ENTERPRISES LLC (jusqu'en février 2016)
- UNIVERSAL SODEXHO SERVICES DE VENEZUELA SA (jusqu'en février 2016)
- UNIVERSAL SODEXHO EMPRESA DE SERVICIOS Y CAMPAMENTOS SA (jusqu'en février 2016)
- SODEXO GLOBAL SERVICES UK Ltd (jusqu'en février 2016)

Membre du Conseil de Direction de :
- SODEXO EN FRANCE SAS (jusqu'en février 2016)
- SODEXO ENTREPRISES SAS (jusqu'en février 2016)
- SODEXO PASS INTERNATIONAL SAS (jusqu'en février 2016)
- ONE SAS (jusqu'en février 2016)
- ONE SCA (jusqu'en février 2016)

* *Société cotée.*

2.

Date de naissance :
27 mai 1956

Nationalité :
Britannique

Adresse professionnelle :
Capgemini UK
No.1 Forge End
Woking – Surrey
GU21 6DB
Royaume-Uni

Date du 1er mandat :
2016

Date d'échéance du mandat :
2020
(Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 :
0

KEVIN MASTERS

Administrateur représentant les salariés
Membre du Comité des Rémunérations

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Kevin Masters rejoint le groupe Capgemini en 1973 et l'expérience acquise en son sein concerne essentiellement la gestion de grandes équipes dans des environnements opérationnels ou de support.

M. Kevin Masters est impliqué dans le processus de consultation des salariés en tant que Président de l'*Outsourcing Forum* ainsi que du *National Works Council Groups* depuis 2001. Il a été élu représentant du Royaume-Uni au sein de l'*International Works Council* (IWC), puis membre du bureau de ce comité dont il était Secrétaire jusqu'à sa nomination en qualité d'administrateur représentant les salariés en septembre 2016.

Entre juillet 2014 et septembre 2016, M. Kevin Masters a été invité, en sa qualité de Secrétaire de l'IWC, à participer aux réunions du Conseil d'Administration de Capgemini SE avec voix consultative. Il est alors également invité permanent du Comité des Rémunérations.

M. Kevin Masters a été nommé administrateur représentant les salariés au sein du Conseil d'Administration de Capgemini SE à compter du 1er septembre 2016, il est également membre du Comité des Rémunérations.

En comptant Kevin Masters dans ses rangs, le Conseil d'Administration bénéficie de sa connaissance approfondie du groupe Capgemini et de ses activités, de son expérience des environnements technologiques ainsi que de la vision d'un salarié de culture anglo-saxonne, ces atouts contribuant à la diversité des profils représentés au sein du Conseil d'Administration.

Fonction principale :
Gestion de projets, *Cloud Infrastructure Services* auprès de Capgemini UK.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2019 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Administrateur de :
— CAPGEMINI SE* (depuis septembre 2016)

AUTRES FONCTIONS EXERCÉES AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES (MANDATS ÉCHUS)
N/A

* *Société cotée.*

Date de naissance :
23 février 1960

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Crédit Agricole S.A.
50, avenue Jean Jaurès
92120 Montrouge

Date du 1er mandat :
2014

Date d'échéance du mandat :
2022
(Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 :
1 000

XAVIER MUSCA

Administrateur indépendant
Président du Comité d'Audit et des Risques

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Lauréat de l'Institut d'Études Politiques de Paris et ancien élève de l'École Nationale d'Administration, M. Xavier Musca commence sa carrière à l'Inspection générale des finances en 1985. En 1989, il entre à la Direction du Trésor, où il devient chef du bureau des affaires européennes en 1990. En 1993, il est appelé au cabinet du Premier Ministre, puis retrouve la Direction du Trésor en 1995. Entre 2002 et 2004, il est Directeur de cabinet de Francis Mer, Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, puis est nommé Directeur du Trésor en 2004. Il est ensuite nommé Directeur général du Trésor et de la Politique Économique en juin 2005. À ces titres, il a joué un rôle essentiel dans la préparation des grands sommets européens et mondiaux depuis le début de la crise financière. Il a été le négociateur français dans les réunions du FMI et de la Banque Mondiale et a coordonné avec ses homologues européens le sauvetage du secteur bancaire dans l'Union. Il devient Secrétaire Général adjoint de la Présidence de la République française en 2009, en charge des affaires économiques et se voit assigner les négociations du G20 de Londres du 2 avril 2009, sur l'assainissement et le contrôle du système financier mondial et la lutte contre les paradis fiscaux. Il devient Secrétaire Général de la Présidence de la République française en 2011.

Le 13 juin 2012, il rejoint Crédit Agricole SA comme Directeur général délégué, responsable du pôle banque de proximité à l'international, du pôle gestion d'actifs et du pôle assurances. Depuis mai 2015, il est Directeur général délégué de Crédit Agricole SA, en qualité de second Dirigeant effectif de Crédit Agricole SA.

M. Xavier Musca est Chevalier de la Légion d'Honneur, du Mérite National et du Mérite Agricole.

M. Xavier Musca a rejoint le Conseil d'Administration de Capgemini SE le 7 mai 2014. Il est membre du Comité d'Audit et des Risques (antérieurement le Comité d'Audit) depuis cette date et en est devenu le Président le 7 décembre 2016. M. Xavier Musca apporte au Conseil d'Administration son expérience de dirigeant d'un grand groupe international et son expertise financière. Il possède une connaissance intime du secteur financier, à la fois dans le *Retail* et le BtoB, qui représente plus de 25 % du chiffre d'affaires du Groupe. Il apporte également au Conseil sa connaissance des enjeux de la globalisation de l'économie.

Fonction principale :
M. Xavier Musca est depuis juillet 2012 Directeur général délégué de Crédit Agricole SA.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2019 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Administrateur de :
- CAPGEMINI SE* (depuis mai 2014)

Fonctions exercées au sein du Groupe Crédit Agricole :

Directeur général délégué (depuis juillet 2012) et second dirigeant effectif (depuis mai 2015) de :
- CRÉDIT AGRICOLE SA* (Membre du Comité de Direction – Membre du Comité Exécutif)

Président de :
- AMUNDI SA* administrateur (depuis juillet 2012, renouvelé en avril 2015) et Président (depuis décembre 2016)
- CA CONSUMER FINANCE (depuis juillet 2015)

Administrateur – Vice-Président de :
- PREDICA (depuis novembre 2012)

Administrateur de :
- CA ASSURANCES (depuis novembre 2012)
- CARIPARMA (ITALIE) (depuis octobre 2016)

Représentant Permanent de Crédit Agricole SA au Conseil d'Administration de :
- PACIFICA (depuis octobre 2012)

AUTRES FONCTIONS EXERCÉES AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES (MANDATS ÉCHUS)

Fonctions exercées au sein du Groupe Crédit Agricole :

Vice-Président du Conseil de Surveillance de :
- CRÉDIT DU MAROC* (jusqu'en 2015)

Vice-Président de :
- UBAF (jusqu'en 2015)

Membre du Comité Exécutif de :
- CARIPARMA (Italie) (jusqu'en 2015)

Administrateur – Vice-Président de :
- CRÉDIT AGRICOLE EGYPT S.A.E.* (jusqu'en 2015)

Administrateur de :
- CACI (jusqu'en 2017)
- CACEIS (jusqu'en 2015)

* *Société cotée.*

2.

Date de naissance :
3 juillet 1963

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Tours Société Générale, 75886 Paris Cedex 18

Date du 1er mandat :
2018

Date d'échéance du mandat :
2022 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 :
1 000

FREDERIC OUDEA

Administrateur indépendant
Membre Comité Éthique et Gouvernance

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Frédéric Oudéa est ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École Nationale d'Administration.

De 1987 à 1995, M. Frédéric Oudéa a occupé divers postes au sein de l'Administration (Service de l'Inspection générale des finances, Ministère de l'Économie et des Finances, Ministère du Budget et Cabinet du Ministre du Budget et de la Communication). En 1995, il rejoint la Société Générale et prend successivement les fonctions d'adjoint au Responsable, puis Responsable du département *Corporate Banking* à Londres. En 1998, il devient Responsable de la supervision globale et du développement du département Actions. En mai 2002, il est nommé Directeur Financier délégué du Groupe, puis Directeur Financier du Groupe en janvier 2003. Il est nommé Directeur général du Groupe en 2008, puis Président-directeur général en 2009. Suite à la scission réglementaire des fonctions de Président et de Directeur général, il prend la Direction générale du Groupe en mai 2015. Il est par ailleurs depuis 2010 Président du *Steering Committee on Regulatory Capital* (« SCRC ») de l'*Institute of International Finance* (« IIF ») et Président de la Fédération Bancaire Française depuis septembre 2019.

M. Frédéric Oudéa a rejoint le Conseil d'Administration de Capgemini SE le 23 mai 2018 et a été nommé à la même date, membre du Comité Éthique et Gouvernance.

M. Frédéric Oudéa apporte au Conseil son expérience de dirigeant d'un groupe bancaire de premier plan au développement international ambitieux et particulièrement innovant en matière digitale.

Fonction principale :
Depuis mai 2015, M. Frédéric Oudéa est Directeur général de Société Générale.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2019 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Administrateur de :
— CAPGEMINI SE* (depuis mai 2018)

Président de :
— La Fédération bancaire française (depuis le 1er septembre 2019)

Directeur général de :
— SOCIÉTÉ GÉNÉRALE* (depuis mai 2015)

AUTRES FONCTIONS EXERCÉES AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES (MANDATS ÉCHUS)
N/A

* *Société cotée.*

Date de naissance :
24 juin 1963

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
TOTAL S.A.
2, place Jean Millier
92400 Courbevoie

Date du 1er mandat :
2017

Date d'échéance du mandat :
2021
(Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2020)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 :
1 000

PATRICK POUYANNE

Administrateur indépendant
Membre du Comité Stratégie et RSE

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé de l'École Polytechnique et Ingénieur en Chef au Corps des Mines, M. Patrick Pouyanné occupe de 1989 à 1996 divers postes dans l'administration du Ministère de l'Industrie et dans des cabinets ministériels (conseiller technique pour l'Environnement et l'Industrie auprès du Premier Ministre – Édouard Balladur – de 1993 à 1995, Directeur de Cabinet du Ministre des Technologies, de l'Information et de l'Espace – François Fillon – de 1995 à 1996). En janvier 1997, il rejoint Total au sein de l'Exploration-Production en tant que Secrétaire Général en Angola puis, en 1999, il devient représentant du Groupe au Qatar et Directeur général de la filiale Exploration-Production au Qatar. En août 2002, il est nommé Directeur Finances, Économie, Informatique de l'Exploration-Production. En janvier 2006, il devient Directeur Stratégie, Croissance, Recherche de l'Exploration-Production et devient membre du Comité Directeur du Groupe en mai 2006. En mars 2011, M. Patrick Pouyanné est nommé Directeur général adjoint, Chimie et Directeur général adjoint, Pétrochimie. En janvier 2012, il est nommé Directeur général Raffinage-Chimie et membre du Comité Exécutif du Groupe.

Le 22 octobre 2014, il est nommé Directeur général de TOTAL S.A. et Président du Comité Exécutif du Groupe. Le 29 mai 2015, il est nommé par l'Assemblée générale des actionnaires, administrateur de TOTAL S.A. pour une durée de trois ans. Le Conseil d'Administration de TOTAL le nomme Président du Conseil d'Administration à compter du 19 décembre 2015. M. Pouyanné devient ainsi le Président-directeur général de TOTAL S.A. Le mandat de M. Pouyanné ayant été renouvelé lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 1er juin 2018 pour une durée de trois ans, le Conseil d'Administration a reconduit M. Pouyanné dans ses fonctions de Président et de Directeur général pour une durée égale à celle de son mandat d'administrateur.

M. Pouyanné est administrateur de Capgemini SE depuis le 10 mai 2017 et membre du Comité Stratégie et RSE depuis le 1er septembre 2017.

Il apporte au Conseil d'Administration de Capgemini SE sa connaissance des enjeux macroéconomiques et géopolitiques ainsi que son expérience de dirigeant d'un groupe international leader dans un secteur, l'énergie, où les nouvelles technologies ont un rôle essentiel à jouer.

Fonction principale :
Depuis décembre 2015, M. Patrick Pouyanné est Président-directeur général de TOTAL S.A. Il occupe les fonctions d'administrateur de TOTAL S.A. depuis mai 2015 et de Président du Comité Stratégie et RSE.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2019 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Administrateur de :
— CAPGEMINI SE* (depuis mai 2017)

Président-directeur général de :
— TOTAL S.A.* (depuis décembre 2015)

AUTRES FONCTIONS EXERCÉES AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES (MANDATS ÉCHUS)
N/A

* *Société cotée.*

2.

Date de naissance :
31 janvier 1950

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Capgemini SE
11, rue de Tilsitt
75017 Paris

Date du 1er mandat :
2009

Date d'échéance du mandat :
2021
(Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2020)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 :
1 700

PIERRE PRINGUET

Administrateur indépendant
Administrateur Référent et
Président du Comité Éthique et Gouvernance
Membre du Comité des Rémunérations

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Pierre Pringuet est ancien élève de l'École Polytechnique et Ingénieur du Corps des Mines. Il débute sa carrière dans la fonction publique et entre au Cabinet du Ministre Michel Rocard (1981-1985), puis devient Directeur des Industries Agricoles et Alimentaires au Ministère de l'Agriculture. En 1987, il rejoint Pernod Ricard comme Directeur du Développement. Il participe activement à son expansion internationale, en occupant successivement les fonctions de Directeur général de la Société pour l'Exportation de Grandes Marques (1987-1996), puis Président-directeur général de Pernod Ricard Europe (1997-2000). En 2000, il rejoint M. Patrick Ricard au siège en qualité de co-Directeur général de Pernod Ricard. Nommé administrateur de Pernod Ricard dès 2004, il mène en 2005 avec succès l'acquisition d'Allied Domecq, puis son intégration. En décembre de la même année, il devient Directeur général délégué du Groupe. En 2008, il conduit l'acquisition de Vin&Sprit (V&S) et de sa marque Absolut Vodka qui parachève l'internationalisation de Pernod Ricard. À la suite du retrait des fonctions opérationnelles de M. Patrick Ricard, il est nommé Directeur général de Pernod Ricard le 5 novembre 2008. Il exerce ses fonctions de Directeur général jusqu'au 11 février 2015, date d'échéance de son mandat conformément aux statuts de la société. Il est Vice-Président du Conseil d'Administration de Pernod Ricard d'août 2012 à janvier 2019, prenant une part active, en lien avec le Comité des Nominations, de la gouvernance et de la RSE, dans la gestion des sujets de gouvernement d'entreprise. Il a été administrateur et membre du Comité Stratégique et du Comité des Rémunérations de Pernod Ricard de 2012 à 2019.

M. Pierre Pringuet est Vice-Président et Membre référent du Conseil de Surveillance de Vallourec depuis le 23 février 2015. Il exerce également les fonctions de Président du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la gouvernance de Vallourec. M. Pierre Pringuet siège au Conseil d'Administration de la société ILIAD SA depuis le 25 juillet 2007 et est membre du Comité des Nominations et des Rémunérations.

M. Pierre Pringuet est également membre du Conseil d'Administration de la Française des Jeux depuis le 4 novembre 2019.

M. Pierre Pringuet a été Président de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) de juin 2012 à mai 2017.

M. Pierre Pringuet est Officier de la Légion d'Honneur, Chevalier de l'Ordre National du Mérite et Commandeur du Mérite Agricole.

M. Pierre Pringuet a rejoint le Conseil d'Administration de Capgemini SE le 30 avril 2009. Il est Administrateur Référent et Président du Comité Éthique et Gouvernance depuis le 10 mai 2017, et est membre du Comité des Rémunérations depuis le 17 juin 2009, dont il a été Président de mai 2014 à mai 2017.

M. Pierre Pringuet fait bénéficier le Conseil de sa très grande expérience du secteur des biens de consommation en tant que haut dirigeant d'un groupe international. Il apporte au Conseil son expertise des aspects gouvernement d'entreprise et rémunération des dirigeants, de même que son expérience en matière de stratégie et développement et plus particulièrement en matière d'opérations de croissance externe réalisées à l'international.

Fonction principale :
Administrateur indépendant

FONCTIONS EXERCÉES EN 2019 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Administrateur de :
- CAPGEMINI SE* (depuis avril 2009)
- PERNOD RICARD* (jusqu'au 8 novembre 2019)
- ILIAD SA* (depuis juillet 2007)
- LA FRANCAISE DES JEUX* (depuis le 4 novembre 2019)
- AVRIL GESTION SAS (GROUPE AVRIL) (depuis décembre 2014)

Vice-Président du Conseil d'Administration de :
- PERNOD RICARD* (jusqu'au 23 janvier 2019)

Vice-Président et Membre Référent du Conseil de Surveillance de :
- VALLOUREC* (depuis février 2015)

Président de :
- l'Amicale du Corps des Mines (ACM) (depuis 2015)
- la Fondation ParisTech (depuis janvier 2016)

AUTRES FONCTIONS EXERCÉES AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES (MANDATS ÉCHUS)

Directeur général de :
- PERNOD RICARD* (jusqu'en février 2015)

Président de :
- l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) (jusqu'en mai 2017)
- la Scotch Whisky Association (jusqu'en décembre 2017)
- AgroParisTech (jusqu'en décembre 2016)

* *Société cotée.*

Date de naissance :
19 janvier 1964

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Capgemini Service
76, avenue Kléber
75016 Paris

Date du 1er mandat :
2012

Date d'échéance du mandat :
2020
(Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 :
30 597

LUCIA SINAPI-THOMAS

Administrateur représentant les salariés actionnaires
Membre du Comité des Rémunérations

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Lucia Sinapi-Thomas est diplômée de l'ESSEC (1986), elle est titulaire d'une maîtrise en droit de Paris II – Panthéon Assas (1988), a été admise au Barreau de Paris en tant qu'avocate (1989) et a une certification d'analyste financier (SFAF 1997). Elle a débuté sa carrière en 1986 en tant qu'avocate en droit des affaires et en fiscalité avant de rejoindre Capgemini en 1992. Elle a plus de 20 ans d'expérience au sein du groupe Capgemini, successivement en tant que Directrice Fiscale Groupe (1992) puis Responsable Corporate Finance, Trésorerie et Relations Investisseurs (1999), périmètre par la suite étendu à la Gestion des Risques et aux Assurances (2005), ainsi que membre du Comité des Engagements du Groupe. Elle était Directeur Financier Adjoint de 2013 au 31 décembre 2015 et a pris les fonctions de Directeur Exécutif *Business Platforms* au sein du groupe Capgemini en janvier 2016. Depuis le 1er janvier 2019, Mme Lucia Sinapi-Thomas est Directeur Exécutif de Capgemini Ventures.

Depuis le 15 mai 2014, elle siège au Conseil d'Administration de Dassault Aviation dont elle est également membre du Comité d'Audit. Elle occupe également les fonctions d'administrateur de Bureau Veritas depuis le 22 mai 2013 et elle est membre du Comité d'Audit et des Risques depuis cette date.

Mme Lucia Sinapi-Thomas a intégré le Conseil d'Administration de Capgemini SE, en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires, le 24 mai 2012. Elle est membre du Comité des Rémunérations depuis le 20 juin 2012.

Mme Lucia Sinapi-Thomas apporte au Conseil son expertise en matière financière ainsi qu'une grande connaissance du groupe Capgemini, de ses métiers, ses offres et ses clients, que ses responsabilités opérationnelles actuelles contribuent à enrichir. En outre, son expérience d'administrateur au sein de sociétés cotées sur Euronext lui confère une perspective susceptible d'apporter une réflexion en adéquation avec les différentes activités de Capgemini.

Fonction principale :
Mme Lucia Sinapi-Thomas est Directeur général de Capgemini Ventures depuis juin 2019.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2019 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Administrateur de :
- CAPGEMINI SE* (depuis mai 2012)
- BUREAU VERITAS* (depuis mai 2013)
- DASSAULT AVIATION* (depuis mai 2014)

Autres fonctions exercées au sein du groupe Capgemini :

Président de :
- CAPGEMINI EMPLOYEES WOLRLDWIDE SAS (jusqu'au 24 juin 2019)

Directeur général de :
- CAPGEMINI VENTURES (depuis le 24 juin 2019)

Président du Conseil de Surveillance du :
- FCPE Capgemini

Membre du Conseil de Surveillance du :
- FCPE ESOP CAPGEMINI

Administrateur de :
- AZQORE (Suisse) (depuis novembre 2018)
- CAPGEMINI DANMARK A/S (Danemark) (jusqu'au 22 mai 2019)
- SOGETI SVERIGE AB (Suède) (depuis novembre 2008)
- SOGETI SVERIGE MITT AB (Suède) (jusqu'au 1er juillet 2019)
- SOGETI NORGE A/S (Norvège) (jusqu'au 15 mai 2019)
- CAPGEMINI BUSINESS SERVICES GUATEMALA S.A. (jusqu'au 12 août 2019)

AUTRES FONCTIONS EXERCÉES AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES (MANDATS ÉCHUS)

Directeur Financier Adjoint de :
- CAPGEMINI SE* (jusqu'en décembre 2015)

Autres fonctions exercées au sein du groupe Capgemini :

Président de :
- PROSODIE SAS (jusqu'en novembre 2018)

Directeur général de :
- SOGETI FRANCE SAS (jusqu'en juillet 2018)
- CAPGEMINI OUTSOURCING SERVICES S.A.S. (jusqu'en janvier 2018)

Directeur Exécutif de :
- *Business Platforms*, Capgemini (jusqu'en juin 2018)

Administrateur de :
- CAPGEMINI POLSKA Sp.z.o.o. (Pologne) (jusqu'en avril 2018)
- CAPGEMINI REINSURANCE INTERNATIONAL S.A. (Luxembourg) (jusqu'en avril 2016)
- EURIWARE SA (jusqu'en juillet 2015)

* *Société cotée.*

2.

2.1.5 Direction du Groupe

DIRECTION DU GROUPE

Depuis le 1er janvier 2020[1], la Direction générale de Capgemini SE est assurée par M. Paul Hermelin, Président-directeur général, assisté de M. Aiman Ezzat, Directeur général délégué depuis le 1er janvier 2018. Elle s'appuie sur deux instances regroupant les principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels du Groupe :

LE COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE

Il prépare les grandes orientations soumises pour décision au Comité Exécutif et anime la conduite des opérations du Groupe. Par ailleurs, il prend les mesures nécessaires en termes de nomination, de fixation d'objectifs quantitatifs et d'appréciation de la performance des cadres aux responsabilités les plus larges.

LE COMITÉ EXÉCUTIF

Il aide la Direction générale à définir les orientations et à instruire les décisions concernant l'organisation opérationnelle du Groupe, le choix des offres prioritaires, les règles et l'organisation de la production ou les modalités de mise en œuvre de la gestion des Ressources Humaines.

QUATRE COMITÉS SPÉCIALISÉS ASSISTENT LA DIRECTION DU GROUPE :

- Le Comité des Engagements
- Le Comité des Fusions/Acquisitions
- Le Comité d'Investissement
- Le Comité des Risques

1. Dans le contexte du processus interne de transition managériale engagé depuis 2017 et en cohérence avec la nouvelle gouvernance prévue à l'issue de la prochaine Assemblée Générale de mai 2020, le Conseil d'Administration de Capgemini SE réuni le 4 décembre 2019 a décidé de mettre fin au mandat de Directeur général délégué de M. Thierry Delaporte avec effet au 31 décembre 2019.

La Direction générale de Capgemini SE est assurée par M. Paul Hermelin, Président-directeur général, assisté de M. Aiman Ezzat, Directeur général délégué.

Durant l'exercice 2019, M. Paul Hermelin était assisté de deux Directeur généraux délégués, MM. Thierry Delaporte et Aiman Ezzat. M. Thierry Delaporte avait pour attribution particulière le pilotage des offres, des compétences industrielles, de l'innovation et de la plate-forme indienne tandis que M. Aiman Ezzat assurait le pilotage des comptes d'exploitation et de la gestion commerciale des clients.

En cohérence avec la nouvelle gouvernance prévue à l'issue de la prochaine Assemblée générale de mai 2020, M. Aiman Ezzat étant amené à succéder alors à M. Paul Hermelin en tant que Directeur général, le mandat de Directeur général délégué de M. Thierry Delaporte a pris fin le 31 décembre 2019. M. Thierry Delaporte reste membre du Comité de Direction générale en tant que Directeur général adjoint depuis le 1er janvier 2020.

La Direction générale s'appuie sur deux instances regroupant les principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels du Groupe : le Comité de Direction générale et le Comité Exécutif.

Par ailleurs, quatre Comités Spécialisés assistent la Direction générale, le Comité de Direction générale et le Comité Exécutif :

- le **Comité des Engagements**, présidé par le Président-directeur général, qui examine, les grandes propositions commerciales en cours d'élaboration ou de négociation, les contrats cadres multinationaux ou multi-métiers passés avec des clients ou avec des fournisseurs, les affaires impliquant une garantie donnée par le Groupe ;
- le **Comité des Fusions/Acquisitions**, également présidé par le Président-directeur général, examine les projets d'acquisitions ou de cessions en cours d'identification, de sélection, d'évaluation ou de négociation ;
- le **Comité d'Investissement**, présidé par le Directeur Financier, qui instruit les projets requérant un investissement, qu'il s'agisse de projets de nature immobilière ou d'investissement en technologies ;
- le **Comité des Risques**, présidé par le Directeur Financier, qui a en charge la mise en œuvre effective du dispositif d'identification et de gestion des risques et qui pilote les contrôles internes associés.

PAUL HERMELIN

Président-directeur général

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Paul Hermelin, né le 30 avril 1952, est diplômé de l'École Polytechnique et ancien élève de l'École Nationale d'Administration (ENA). Il a passé les quinze premières années de sa vie professionnelle dans l'administration française, principalement au Ministère des Finances. Il a occupé plusieurs fonctions à la Direction du Budget et au sein de plusieurs cabinets ministériels dont celui de M. Jacques Delors lorsqu'il était Ministre des Finances. De 1991 à 1993, il dirige le Cabinet du Ministre de l'Industrie et du Commerce Extérieur.

Il rejoint le groupe Capgemini en mai 1993 où il est d'abord chargé de la coordination des fonctions centrales. En mai 1996, il est nommé membre du Directoire tout en prenant la Direction générale de Capgemini France. En mai 2000, au lendemain de la fusion entre Capgemini et Ernst & Young Consulting, il devient Directeur général délégué et administrateur. À compter du 1er janvier 2002, il est Directeur général du groupe Capgemini et en devient Président-directeur général le 24 mai 2012. Il est membre du Comité Stratégie et RSE depuis le 24 juillet 2002.

Pour plus d'information, se référer à la biographie publiée en section 2.1.4.

Date de naissance :
28 mai 1967

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Capgemini SE
11, rue de Tilsitt
75017 Paris

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 :
19 800

THIERRY DELAPORTE

Directeur général délégué (jusqu'au 31 décembre 2019)

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Thierry Delaporte, né le 28 mai 1967, est diplômé de SciencesPo Paris et titulaire d'un Master de droit obtenu à l'Université de La Sorbonne à Paris.

M. Thierry Delaporte est membre du Comité de Direction générale du Groupe. Il a été Directeur général délégué de Capgemini SE entre le 1er janvier 2018 et le 31 décembre 2019. Auparavant, il a été à la tête de l'entité Services Financiers de Capgemini du 1er janvier 2013 au 31 décembre 2017 et a supervisé les activités du Groupe en Amérique latine de janvier 2016 au 31 décembre 2017.

M. Thierry Delaporte a passé la majeure partie de sa carrière chez Capgemini, basé dans différents pays. Il a conduit les opérations et la planification stratégique de plusieurs activités du Groupe et a participé à des programmes de transformation majeurs.

M. Thierry Delaporte a été Directeur des Opérations et Directeur des Ventes de l'entité *Application Services One* (couvrant le Royaume-Uni, l'Asie-Pacifique et l'Amérique du Nord) en 2011 et 2012 ainsi que Directeur Financier de l'entité Global Outsourcing (2009-2010), des régions Amérique du Nord (2005-2008) et Europe du Sud (2003-2005). Auparavant, il a été Directeur Financier et Directeur des Opérations de la zone Australie et Nouvelle-Zélande (2002-2003), Directeur Financier du secteur télécom dans la région Asie-Pacifique suite à l'intégration des opérations d'Ernst & Young (2000-2002) et Directeur Financier de la région Suisse et Autriche (1997-2000). Il a rejoint le groupe Capgemini en 1995 au poste d'auditeur interne.

M. Thierry Delaporte a commencé sa carrière en 1992 en tant que *Senior Auditor* chez Arthur Andersen à Paris et à Londres.

M. Thierry Delaporte est co-fondateur et Président d'une organisation à but non lucratif (*Life Project 4 Youth*).

FONCTIONS EXERCÉES EN 2019 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Directeur général délégué de :
- CAPGEMINI SE* (jusqu'au 31 décembre 2019)

Autres fonctions exercées au sein du groupe Capgemini :

Président de :
- CAPGEMINI VENTURES (USA) (depuis le 24 juin 2019)
- CAPGEMINI DEMS France SAS (depuis novembre 2018)
- IDEAN ENTREPRISES Inc (USA) (depuis février 2017)

Président du Conseil d'Administration de :
- IDEAN ENTREPRISES OY (Finlande) (depuis le 25 octobre 2019)
- CAPGEMINI MEXICO S. DE R. L. DE C.V. (Mexique) (jusqu'au 1er janvier 2019)

Vice-Président du Conseil d'Administration de :
- AZQORE SA (Suisse) (depuis novembre 2018)

Administrateur de :
- LIQUIDHUB INDIA PRIVATE LIMITED (Inde) (depuis août 2018)
- LIQUIDHUB ANALYTICS PRIVATE LIMITED (Inde) (depuis août 2018)
- CAPGEMINI TECHNOLOGY SERVICES INDIA LIMITED (Inde) (depuis mai 2018)
- LIQUIDHUB SPZ.O.O (Pologne) (jusqu'au 1er octobre 2019)
- ANNIK Inc. (USA) (depuis mars 2018)
- CAPGEMINI NORTH AMERICA (USA) (depuis le 3 janvier 2019)

AUTRES FONCTIONS EXERCÉES AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES (MANDATS ÉCHUS)

Fonctions exercées au sein du groupe Capgemini :

Président-directeur général de :
- CAPGEMINI FINANCIAL SERVICES CANADA Inc. (Canada) (jusqu'en janvier 2017)
- CAPGEMINI FINANCIAL SERVICES INTERNATIONAL Inc. (USA) (jusqu'en décembre 2014)

Président du Conseil d'Administration de :
- LIQUIDHUB Inc. (USA) (jusqu'au 31 décembre 2018)

Administrateur de :
- CAPGEMINI BRASIL S.A. (Brésil) (jusqu'en avril 2018)
- CAPGEMINI SAUDI Ltd (Arabie Saoudite) (jusqu'en mars 2018)
- CAPGEMINI (HANGZHOU) Co (Chine) (jusqu'en mars 2018)
- CAPGEMINI HONG KONG Ltd (Chine) (jusqu'en mars 2018)
- CAPGEMINI ESPAÑA S.L. (Espagne) (jusqu'en mars 2018)
- CAPGEMINI JAPAN KK (Japon) (jusqu'en mars 2018)
- CAPGEMINI ASIA PACIFIC PTE Ltd (Singapour) (jusqu'en mars 2018)
- CAPGEMINI MALAYSIA SDN BHD (Malaisie) (jusqu'en mars 2018)
- CAPGEMINI SOLUTIONS CANADA Inc. (Canada) (jusqu'en février 2018)
- CAPGEMINI CANADA Inc. (Canada) (jusqu'en février 2018)
- CAPGEMINI JAMAICA Ltd (Jamaïque) (jusqu'en mars 2017)
- CAPGEMINI MIDDLE EAST FZ Llc (Dubaï) (jusqu'en juillet 2016)
- CAPGEMINI FINANCIAL SERVICES USA Inc. (USA) (jusqu'en juillet 2016)
- CAPGEMINI PHILIPPINES Corp (Philippines) (jusqu'en mars 2016)
- CAPGEMINI FINANCIAL SERVICES AUSTRALIA PTY Ltd (Australie) (jusqu'en mars 2015)
- GESTION CAPGEMINI QUEBEC Inc. (Canada) (jusqu'en février 2018)
- STRATEGIC SYSTEMS SOLUTIONS Ltd (Royaume-Uni) (jusqu'en février 2015)

Administrateur de :
- KRENO CONSULTANT (jusqu'en décembre 2017)
- CREADEV (jusqu'en décembre 2017)

* *Société cotée.*

2.

Date de naissance :
22 mai 1961

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Capgemini SE
11, rue de Tilsitt
75017 Paris

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 :
49 920

AIMAN EZZAT

Directeur général délégué

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Aiman Ezzat, né le 22 mai 1961, est titulaire d'un Master of Sciences en ingénierie chimique obtenu à l'École Supérieure de Chimie, Physique et Électronique de Lyon et d'un MBA de l'Anderson School of Management (UCLA).

M. Aiman Ezzat est Directeur général délégué de Capgemini SE depuis le 1er janvier 2018. Il a été Directeur Financier du Groupe de décembre 2012 à fin mai 2018. Il est membre du Comité de Direction générale du Groupe. En mars 2017, il a été nommé « Meilleur Directeur Financier européen » dans la catégorie « technologie et logiciels » du palmarès *2017 All European Executive Team*, classement annuel réalisé par *Institutional Investor*.

De décembre 2008 à 2012, il a dirigé l'entité *Services* Financiers du Groupe après avoir été le Directeur des Opérations à partir de novembre 2007. De 2005 à 2007, M. Aiman Ezzat a occupé la fonction de Directeur Adjoint de la Stratégie. Il a joué un rôle clé dans le développement du plan Booster dédié au redressement des activités du Groupe aux États-Unis, ainsi que dans le développement de sa stratégie *offshore*. En 2006, il fait ainsi partie de l'équipe en charge de l'acquisition et de l'intégration de Kanbay, société internationale de services informatiques spécialisée dans le secteur des services financiers.

Avant de rejoindre Capgemini, M. Aiman Ezzat était, entre 2000 et 2004, Directeur des Opérations internationales chez Headstrong, société de conseil spécialisée dans la technologie intervenant dans le secteur des services financiers avec des clients basés en Asie, en Amérique du Nord et en Europe.

Auparavant, M. Aiman Ezzat a occupé, pendant 10 ans, la fonction de responsable mondial des activités pétrolières, gazières et chimiques de Gemini Consulting (Gemini Consulting était la marque de l'entité de conseil en stratégie et transformation du groupe Capgemini, devenue Capgemini Consulting par la suite).

FONCTIONS EXERCÉES EN 2019 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Directeur général délégué de :
- CAPGEMINI SE* (depuis janvier 2018)

Autres fonctions exercées au sein du groupe Capgemini :

Président de :
- SOGETI FRANCE 2005 SAS (depuis mai 2018)

Administrateur de :
- SOGETI UK Ltd (Royaume-Uni) (depuis le 1er février 2019)
- CAPGEMINI SINGAPORE PTE Ltd (Singapour) (jusqu'au 7 novembre 2019)
- CAPGEMINI HONG KONG Ltd (Chine) (jusqu'au 15 octobre 2019)
- CAPGEMINI ESPAÑA S.L. (Espagne) (depuis mars 2018)
- CAPGEMINI CANADA Inc (Canada) (jusqu'au 19 mars 2019)
- GESTION CAPGEMINI QUEBEC Inc (Canada) (jusqu'au 21 mars 2019)
- CAPGEMINI SOLUTIONS CANADA Inc (Canada) (depuis février 2018)
- CAPGEMINI TECHNOLOGIES Llc (USA) (depuis décembre 2017)
- CAPGEMINI NORTH AMERICA Inc (USA) (depuis juillet 2013)
- CAPGEMINI AUSTRALIA PTY Ltd (Australie) (jusqu'au 30 avril 2019)
- CAPGEMINI UK Plc (Royaume-Uni) (depuis février 2013)
- CAPGEMINI (HANGZHOU) Co. Ltd (Chine) (depuis août 2010)
- SOGETI SVERIGE AB (Suède) (jusqu'au 17 juin 2019)
- SOGETI SVERIGE MITT AB (Suède) (jusqu'au 28 novembre 2019)
- RESTAURANT APPLICATION DEVELOPMENT INTERNATIONAL (USA) (depuis août 2017)
- RADI HOLDING LLC (USA) (depuis août 2017)
- CGS HOLDING (Royaume-Uni) (jusqu'au 1er février 2019)

Membre du Conseil de Surveillance de :
- SOGETI NEDERLAND BV (Pays-Bas) (depuis décembre 2012)

AUTRES FONCTIONS EXERCÉES AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES (MANDATS ÉCHUS)

Fonctions exercées au sein du groupe Capgemini :

Administrateur de :
- CAPGEMINI ITALIA S.P.A. (USA) (jusqu'en avril 2018)
- CAPGEMINI BRASIL SA (Brésil) (jusqu'en avril 2018)
- CAPGEMINI ASIA PACIFIC PTE Ltd (Singapour) (jusqu'en mars 2018)
- CAPGEMINI FINANCIAL SERVICES CANADA Inc. (Canada) (jusqu'en janvier 2017)
- CAPGEMINI FINANCIAL SERVICES USA Inc. (USA) (jusqu'en juillet 2016)
- CAPGEMINI FINANCIAL SERVICES AUSTRALIA PTY Ltd (Australie) (jusqu'en mars 2015)
- CAPGEMINI BUSINESS SERVICES AUSTRALIA PTY Ltd (Australie) (jusqu'en août 2015)
- KANBAY (ASIA) Ltd (Maurice) (jusqu'en septembre 2015)
- IGATE GLOBAL SOLUTIONS MEXICO SA DE CV (Mexique) (jusqu'en juillet 2016)
- IGATE TECHNOLOGIES Inc (USA) (jusqu'en juillet 2016)
- IGATE CORPORATION Inc (USA) (jusqu'en mai 2016)

* *Société cotée.*

À la connaissance de la Société, aucun membre de la Direction générale n'a, au cours des cinq dernières années, fait l'objet d'une condamnation pour fraude, été associé à une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou mise sous administration judiciaire, fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle ou été empêché par un tribunal d'agir en qualité de dirigeant ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel et à la connaissance de la Société, il n'existe pas :

- de lien familial ni entre les membres de la Direction générale ni entre un membre de la Direction générale et un administrateur de la Société ;
- de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs des membres de la Direction générale à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs ;
- d'arrangement ou d'accord conclu avec un actionnaire, client, fournisseur ou autres en vertu duquel un membre de la Direction générale aurait été sélectionné en cette qualité, ni ;
- de restriction concernant la cession par les membres de la Direction générale de leur participation dans le capital social de Capgemini (à l'exception de l'obligation de conservation des actions de performance décrite à la section 2.3.2).

Pour une description de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, se référer à la section 2.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Le Comité de Direction générale

Le Comité de Direction générale a pour mission d'animer la conduite des opérations du Groupe et prend les mesures nécessaires notamment en termes de fixation des objectifs quantitatifs et de nomination et appréciation de la performance des cadres aux responsabilités les plus larges. Il prépare les grandes orientations et les dossiers soumis pour décision au Comité Exécutif et veille à leur application par les grandes unités opérationnelles.

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, le Comité de Direction générale regroupe autour de la Direction générale les membres ci-dessous :

Paul HERMELIN	Président-directeur général
Aiman EZZAT	Directeur général délégué
Jean-Philippe BOL	*Strategic Business Unit* Amériques et Asie-Pacifique
Anirban BOSE	*Strategic Business Unit* Services Financiers
Thierry DELAPORTE	Industrie Intelligente, *Digital Engineering* & *Manufacturing Services*
Carole FERRAND	Finance
Cyril GARCIA	Capgemini Invent, Secteurs
Hubert GIRAUD	Ressources Humaines
Franck GREVERIE	Portfolio, *Cloud Infrastructure Services*, *Business Services*, *Insights & Data*, *Digital Customer Experience*
Patrick NICOLET	Technologies & Innovation
Olivier SEVILLIA	*Strategic Business Unit* Europe, Ventes Groupe, Sogeti

2.

Le Comité Exécutif

Le Comité Exécutif a pour mission d'aider la Direction générale à définir les orientations et instruire les décisions concernant l'organisation opérationnelle du Groupe, le choix des offres prioritaires, les règles et l'organisation de la production ou les modalités de mise en œuvre de la gestion des Ressources Humaines. Il se réunit une fois par mois et comprend en outre le Président-directeur général, le Directeur général délégué et les autres membres du Comité de Direction générale.

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, le Comité Exécutif regroupe les membres ci-dessous :

Paul HERMELIN	Président-directeur général	Direction générale	Comité de Direction générale	Comité Exécutif
Aiman EZZAT	Directeur général délégué			
Jean-Philippe BOL	*Strategic Business Unit* Amériques et Asie-Pacifique			
Anirban BOSE	*Strategic Business Unit* Services Financiers			
Thierry DELAPORTE	Industrie Intelligente, *Digital Engineering* & *Manufacturing Services*			
Carole FERRAND	Finance			
Cyril GARCIA	Capgemini Invent, Secteurs			
Hubert GIRAUD	Ressources Humaines			
Franck GREVERIE	Portfolio, *Cloud Infrastructure Services*, *Business Services*, *Insights & Data*, *Digital Customer Experience*			
Patrick NICOLET	Technologies & Innovation			
Olivier SEVILLIA	*Strategic Business Unit* Europe, Ventes Groupe, Sogeti			
Fernando ALVAREZ	Stratégie et Développement, Alliances			
Nive BHAGAT	Cloud & Infrastructure Services			
Anis CHENCHAH	*Business Services*			
André CICHOWLAS	*Delivery*			
Jean COUMAROS	Transformation			
Christine HODGSON	Responsabilité Sociale et Environnementale			
Aruna JAYANTHI	APAC & LatAm			
Paul MARGETTS	*Business Unit* Royaume-Uni			
John MULLEN	*Business Unit* Amérique du Nord			
Maria PERNAS	Juridique			
Virginie RÉGIS	Marketing & Communication			
Jérôme SIMÉON	*Business Unit* France			
Rosemary STARK	Ventes			
Hans VAN WAAYENBURG	*Business Unit* Pays-Bas			
Ashwin YARDI	Inde			

Politique de diversité des instances dirigeantes

La diversité est l'un des trois piliers de la stratégie du Groupe en matière de Responsabilité Sociale, Sociétale et Environnementale (RSE). Dans un marché globalisé en constante mutation et confronté à une pénurie de talents, Capgemini croit en la diversité comme moteur de l'innovation et de la créativité. La diversité des profils et l'existence de pratiques inclusives dans notre environnement de travail sont essentielles à l'attractivité du Groupe et à sa réussite sur le long terme.

Dans le cadre de sa stratégie RSE et afin d'accompagner ces changements, le Groupe a décidé concernant la politique de diversité de ses instances dirigeantes :

- de se fixer l'objectif d'augmenter progressivement à la fois la représentation féminine et l'internationalisation du Comité Exécutif du Groupe. En termes de représentation féminine, cela s'est traduit par une augmentation régulière depuis 2016 de la part des femmes au sein de cette instance dirigeante, passée successivement de 7,5 % en 2016 à 17,4 % en 2017, 24 % en 2018 pour s'établir à 26,9 % fin 2019. L'objectif à terme (2025) est d'atteindre au sein du Comité Exécutif le même pourcentage que celui relatif à la part totale des femmes dans les effectifs du Groupe ;
- d'augmenter la représentation des femmes parmi les 10 % de postes à plus forte responsabilité au sein des leaders exécutifs du Groupe et plus largement au sein de la communauté des Vice-Présidents, en fixant également des objectifs annuels en la matière aux principaux dirigeants du Groupe. En 2018, 14 % des postes de leaders exécutifs du Groupe étaient occupés par des femmes. L'objectif fixé pour 2019 était d'augmenter cette proportion à 16 %. Le pourcentage atteint fin 2019 étant de 16,8 %, le nouvel objectif est d'atteindre le seuil de 20 % à fin 2020 puis d'accroître ce pourcentage annuellement à un rythme supérieur ou égal à celui de la féminisation de la population des Vice-Présidents.

  Ces objectifs seront associés à un renforcement des politiques internes du Groupe afin d'assurer la mise en place de processus réguliers et équitables à l'appui de cette orientation stratégique, permettant une représentation globale diversifiée et non discriminatoire aux différents niveaux de l'organisation, l'accent étant mis spécifiquement sur la parité hommes-femmes avec pour objectif à terme d'aligner progressivement le taux de féminisation des cadres dirigeants du Groupe sur le taux de féminisation global au sein de la population des Vice-Présidents.

  Une description plus détaillée des politiques et indicateurs concernant la diversité hommes-femmes en général ainsi que des mesures prises concernant la féminisation des postes de direction figure au chapitre 4 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Le Conseil d'Administration de Capgemini SE assure un suivi à divers titres de la mise en œuvre par la Direction générale de cette politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes du Groupe.

La stratégie RSE du Groupe, qui fait depuis octobre 2018 l'objet d'une mission de suivi particulier par le Comité Stratégie et Investissement renommé Comité Stratégie et RSE, et dont la diversité est un pilier important, est revue annuellement par le Conseil d'Administration. Par ailleurs, une nouvelle mission a été confiée au Comité des Rémunérations en 2019 afin de s'assurer de la mise en œuvre de cette politique de diversité des instances dirigeantes. Les différents indicateurs chiffrés sur la diversité font l'objet de vérifications externes dans le cadre de la déclaration de performance extra-financière.

Enfin, le Conseil d'Administration a fixé aux dirigeants mandataires sociaux, dans le cadre de leur rémunération variable annuelle, des objectifs permettant d'accroitre la représentation des femmes au sein du Groupe et a intégré depuis 2018 un critère relatif à l'évolution du nombre de femmes intégrant la population des Vice-Présidents dans les conditions de performance applicables aux actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux et aux collaborateurs du Groupe.

Voir la section 2.3 du présent Document d'Enregistrement Universel pour plus d'information sur les objectifs individuels des dirigeants mandataires sociaux, la diversité étant incluse dans l'objectif de déploiement de la stratégie RSE du Groupe, ainsi que la description des critères applicables aux actions de performance attribuées en 2019 en Note 12 des états financiers.

2.

2.1.6 Opérations réalisées sur les titres de la Société

Les opérations réalisées au cours de l'exercice 2019 sur les titres de la Société ou les instruments financiers qui leur sont liés, par les personnes visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et dont la Société a eu connaissance, sont les suivantes :

	Nature des opérations	Date de l'opération	Prix moyen *(en euros)*	Référence de la déclaration
Paul Hermelin Président-directeur général	Cession de 30 000 actions	6 mars 2019	107,8986	2019DD598238
	Acquisition définitive de 37 800 actions de performance (plan du 26/07/2016)	1er août 2019	0,00	2019DD627901
	Souscription à 197,2323 parts du FCPE « ESOP Capgemini » (plan d'actionnariat salarié 2019)	18 décembre 2019	92,27	2019DD663318
	Souscription à 2 962,6917 parts du compartiment « Capgemini Classic » (réinvestissement au terme du plan d'actionnariat salarié 2014)	18 décembre 2019	108,82	2019DD663319
Thierry Delaporte Directeur général délégué	Acquisition définitive de 9 800 actions de performance (plan du 29/07/2015)	1er août 2019	0,00	2019DD627870
	Souscription à 29,6461 parts du FCPE « ESOP Capgemini » (plan d'actionnariat salarié 2019)	18 décembre 2019	92,27	2019DD663168
Aiman Ezzat Directeur général délégué	Cession de 18 220 actions	19 février 2019	101,50	2019DD595629
	Cession de 15 000 actions	8 mars 2019	104,6561	2019DD598126
	Acquisition définitive de 16 200 actions de performance (plan du 26/07/2016)	1er août 2019	0,00	2019DD627852
Xiaoqun Clever Administrateur	Acquisition de 1 000 actions	4 juin 2019	98,2941	2019DD610439
Laura Desmond Administrateur	Acquisition de 1 000 actions	6 mars 2019	107,5423	2019DD598242
Carole Ferrand Directeur Financier	Souscription à 36,0804 parts du FCPE « ESOP Capgemini » (plan d'actionnariat salarié 2019)	18 décembre 2019	92,27	2019DD663287
Robert Frétel Administrateur	Souscription à 12,8228 parts du FCPE « ESOP Capgemini » (plan d'actionnariat salarié 2019)	18 décembre 2019	92,27	2019DD663251
	Cession de 30,1615 parts du FCPE « ESOP Capgemini » (terme du plan d'actionnariat 2014)	18 décembre 2019	260,86	2019DD663252
Kévin Masters Administrateur	Souscription à 12,2919 parts du FCPE « ESOP Capgemini » (plan d'actionnariat salarié 2019)	18 décembre 2019	92,27	2019DD663171
	Cession de 41,5763 parts du FCPE « ESOP Capgemini » (terme du plan d'actionnariat 2014)	18 décembre 2019	260,86	2019DD663172
Lucia Sinapi Administrateur	Acquisition définitive de 3 600 actions de performance (plan du 26/07/2016)	1er août 2019	0,00	2019DD628292
	Souscription à 41,5470 parts du FCPE « ESOP Capgemini » (plan d'actionnariat salarié 2019)	18 décembre 2019	92,27	2019DD663190
	Cession de 249,8365 parts du FCPE « ESOP Capgemini » (terme du plan d'actionnariat 2014)	18 décembre 2019	260,86	2019DD663194

2.2 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration détermine les orientations stratégiques de Capgemini SE et du Groupe. Il nomme le ou les dirigeants mandataires sociaux chargés de les mettre en œuvre, arrête les comptes, convoque l'Assemblée Générale et propose le dividende annuel. Il se prononce sur les grandes questions relatives à la bonne marche et à l'avenir de Capgemini afin de promouvoir une création de valeur durable pour ses actionnaires et l'ensemble de ses parties prenantes.

COMITÉ ÉTHIQUE ET GOUVERNANCE			
Participation	Membres	Indépendance	Réunions
100 %	4	75 %	5

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS			
Participation	Membres	Indépendance	Réunions
100 %	4	100 %	6

CONSEIL D'ADMINISTRATION	
Participation	Membres
98 %	14
Indépendance[1]	Réunions
82 %	10
Sessions exécutives	
3	

COMITÉ STRATÉGIE ET RSE[2]			
Participation	Membres	Indépendance	Réunions
97 %	6	60 %	5

COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES			
Participation	Membres	Indépendance	Réunions
97 %	5	100 %	8

NB : Informations au 31 décembre 2019.
1. Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance conformément au Code AFEP-MEDEF. **2.** Le Comité Stratégie et Investissement a été renommé Comité Stratégie et RSE en mars 2019.

2.2.1 Organisation du Conseil d'Administration

La mission du Conseil d'Administration

La mission principale du Conseil est de déterminer les grandes orientations stratégiques de Capgemini SE et du Groupe qu'elle contrôle, de veiller à la mise en œuvre de la stratégie adoptée, de valider l'organisation juridique et opérationnelle et les nominations des principaux responsables, et plus généralement de se saisir de toute question relative à la bonne marche de l'ensemble Capgemini. Les métiers exercés par le Groupe étant des activités de services, une attention toute particulière est portée à la gestion des 219 300 collaborateurs et des milliers de managers qu'il emploie de par le monde.

Les règles de fonctionnement

Le Conseil d'Administration de Capgemini SE fonctionne depuis déjà de nombreuses années selon des règles de « bonne gouvernance » aujourd'hui alignées sur les recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise AFEP-MEDEF auquel Capgemini se réfère. C'est ainsi qu'il a :

- rédigé, adopté, appliqué et amendé, quand cela était utile ou nécessaire notamment dans une démarche d'amélioration continue de la gouvernance de la Société, un **règlement intérieur** (voir ci-dessous) ;
- constitué en son sein **quatre Comités Spécialisés** – un Comité d'Audit et des Risques, un Comité des Rémunérations, un Comité Éthique et Gouvernance, enfin un Comité Stratégie et RSE – et a donné à chacun d'eux une mission précise (voir section 2.2.4) ;
- créé le rôle d'**Administrateur Référent** en mai 2014, avec des prérogatives et des missions qui lui sont propres afin de contribuer à l'équilibre de la gouvernance de Capgemini en cas d'unicité des fonctions de Président et de Directeur général (voir la section 2.1.2 ci-dessus) ;
- **adopté un système de répartition des rémunérations** allouées aux administrateurs qui fait largement dépendre leur rémunération de leur présence effective aux réunions du Conseil et aux réunions du ou des comités dont ils sont membres (voir la section 2.3.1) ;
- **examiné périodiquement la situation personnelle** de chacun de ses membres au regard de la définition de l'indépendance retenue par le Code de Gouvernement d'Entreprise AFEP-MEDEF (« un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ») (voir la section 2.1.3) ;
- **évalué régulièrement son mode d'organisation et de fonctionnement**, soit à l'occasion d'une évaluation annuelle interne menée par l'Administrateur Référent soit, sur une fréquence triennale, au travers d'une évaluation conduite par un consultant externe sous la responsabilité de l'Administrateur Référent (voir la section 2.2.3) ;
- **évalué depuis 2015 la contribution effective de chaque administrateur** aux travaux du Conseil d'Administration, à l'occasion des évaluations annuelles du Conseil (voir la section 2.2.3).

Conformité au Code AFEP-MEDEF

Capgemini SE s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de sa gouvernance et veille régulièrement à se mettre en conformité avec les dispositions du Code AFEP-MEDEF.

Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L. 225-37-4 du Code de commerce et visée à l'article 27.1 du Code AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de janvier 2020, la Société estime que la totalité de ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le règlement intérieur

Le règlement intérieur du Conseil et de chacun de ses Comités Spécialisés est disponible sur le site internet de la Société : www.capgemini.com.

Un règlement intérieur régulièrement mis à jour

À l'occasion du retour en mai 2000 à une forme de société anonyme de type classique, un nouveau règlement intérieur avait été discuté et adopté par le Conseil d'Administration.

Il a depuis lors été modifié à plusieurs reprises, en fonction des évolutions propres à la Société et dans une démarche d'amélioration continue de la gouvernance dans un double souci d'animation

collégiale des travaux du Conseil d'Administration et d'attention aux exigences des actionnaires et de leurs représentants en termes de gouvernement d'entreprise.

En particulier, la fonction d'Administrateur Référent a été créée à compter de 2014. Les attributions respectives du Comité des Rémunérations (anciennement dénommé Comité des Nominations et Rémunérations) et du Comité Éthique et Gouvernance ont été revisitées en 2014, le Comité des Rémunérations se consacrant exclusivement à la fixation des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et à la définition des politiques de rémunération des cadres dirigeants du Groupe et le Comité Éthique et Gouvernance voyant ses missions élargies aux nominations et aux plans de succession des principaux dirigeants du Groupe. À la suite de l'évaluation du Conseil en 2015 ayant fait ressortir la nécessité d'améliorer les travaux de suivi des risques en y associant le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit, le règlement intérieur du Comité d'Audit a été refondu en décembre 2016 afin d'étendre et de préciser ses missions sur le suivi des risques, le Comité étant par ailleurs renommé Comité d'Audit et des Risques. Le règlement intérieur du Conseil a par ailleurs été modifié en 2016, sur divers sujets dont le suivi des risques et la participation d'administrateurs représentant les salariés au Conseil, et en mai 2017, à la suite de l'adoption du statut de société européenne, Capgemini SA devenant Capgemini SE.

Fin 2018 et courant 2019, le Conseil d'Administration a débattu et pris acte des modifications devant être apportées au règlement intérieur du Conseil d'Administration et de ses comités, notamment dans le cadre de l'évolution du Code AFEP-MEDEF et de nouvelles obligations réglementaires et législatives. Le Conseil d'Administration a également souhaité confier une mission de suivi de la stratégie du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale au Comité Stratégie et Investissement, renommé en conséquence Comité Stratégie et RSE. Ces modifications ont été approuvées lors des réunions des 20 mars 2019 et 2 octobre 2019. Par ailleurs, les modifications nécessaires en vue de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général prévue à l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2020 ont fait l'objet de réflexions du Conseil et du Comité Éthique et Gouvernance fin 2019 et début 2020.

Organisation des pouvoirs

Ce règlement intérieur rappelle ou précise le contenu et les modalités d'exercice des prérogatives respectives du Conseil d'Administration lui-même, des quatre Comités Spécialisés créés en son sein, du Président-directeur général, du Vice-Président et de l'Administrateur Référent.

Le Conseil d'Administration représente les actionnaires. À l'exception de son Président-directeur général, les administrateurs n'ont aucun pouvoir individuel et doivent donc agir et décider de façon collégiale.

Les quatre Comités Spécialisés ont pour mission d'étudier et de documenter les dossiers dont le Conseil a prévu de débattre et de lui présenter en séance plénière des recommandations sur les sujets et dans les domaines relevant de leur compétence respective. Les comités sont des organes consultatifs et n'ont pas le pouvoir de décider eux-mêmes. Leurs membres et leur Président sont nommés par le Conseil et sont choisis exclusivement parmi les administrateurs de Capgemini SE. Nommés à titre personnel, ils ne peuvent en aucun cas se faire représenter dans les réunions du ou des comités dont ils sont membres. Le Conseil se réserve le droit de modifier à tout moment le nombre et/ou la composition de ces comités ainsi que l'étendue de leur mission. Enfin, il est précisé que le règlement intérieur de chacun des quatre comités – de même que toute modification que le comité pourra ultérieurement proposer de lui apporter – doit recevoir l'approbation formelle du Conseil.

En sa qualité de Président du Conseil d'Administration, **le Président-directeur général** prépare, organise et dirige les travaux de celui-ci, il arrête l'ordre du jour de ses réunions, il communique aux administrateurs toutes les informations nécessaires à l'exercice de leur mission, il veille au bon fonctionnement des organes de la Société, à la bonne exécution des décisions prises par le Conseil et au respect des règles de bonne conduite adoptées par Capgemini. Il préside l'Assemblée générale des actionnaires et lui rend compte du fonctionnement, des travaux et des décisions du Conseil.

Le Vice-Président : en cas d'absence du Président, il préside les séances du Conseil d'Administration et de l'Assemblée générale. Le Conseil d'Administration a souhaité lui confier une mission particulière concernant la préparation des évolutions à terme dans la gouvernance du Groupe sur la période 2017-2019. À ce titre, il a été fortement impliqué dans les réflexions menées sur la période concernant les évolutions dans la gouvernance, la nomination de deux Directeurs généraux délégués et le suivi de la transition managériale jusqu'à l'annonce du choix du futur Directeur général devant succéder à M. Paul Hermelin en mai 2020.

Un Administrateur Référent est impérativement désigné parmi les administrateurs indépendants en cas d'unicité des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général.

Les missions et la composition des Comités Spécialisés sont décrits en section 2.2.4. Le rôle et les prérogatives de l'Administrateur Référent sont détaillés en section 2.1.2.

En sa qualité de Directeur général, le Président-directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, sous réserve des limitations décrites en section 2.1.2. Il peut se faire assister dans ses missions par des **Directeurs généraux délégués**.

Déontologie des administrateurs

Le règlement intérieur du Conseil indique les principales obligations du Code d'Éthique que les administrateurs de Capgemini SE s'engagent à respecter tout au long de leur mandat.

Un extrait du Code d'Éthique figurant dans le règlement intérieur du Conseil est repris ci-dessous :

« Les administrateurs (ainsi que toute autre personne assistant à ses réunions ou à celles de ses comités) sont astreints à une obligation générale de confidentialité s'appliquant aux discussions et décisions du Conseil et de ses comités ainsi qu'aux informations de nature confidentielle ou présentées comme telles par le Président-directeur général ou le Président (selon le cas), ou par tout autre administrateur. Chaque administrateur s'engage à respecter les obligations suivantes, sauf s'il a communiqué par écrit au Président-directeur général ou au Président (selon le cas) une objection à l'une ou plusieurs d'entre elles :

1. Bien qu'étant eux-mêmes actionnaires, les administrateurs représentent l'ensemble des actionnaires et doivent agir en toutes circonstances dans l'intérêt de la Société. Ils ont l'obligation de faire part au Président du Comité Éthique et Gouvernance ou au Conseil de toute situation de conflit d'intérêt ponctuel (même potentiel) ainsi que de s'abstenir d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante. Ils doivent proposer leur démission en cas de conflit d'intérêt permanent. Les administrateurs tiennent le Président du Comité Éthique et Gouvernance informé des affaires entre la Société et les sociétés ou structures avec lesquelles ils sont liés ainsi que des propositions de mandats dont ils font l'objet (voir 3 ci-dessous) pour s'assurer de leur compatibilité avec les mandats et fonctions exercés au sein de la Société.
2. Chaque administrateur s'engage à détenir (ou acquérir dans les 6 mois suivant son élection) un nombre d'actions de la Société au moins égal à 1 000. Les actions acquises pour satisfaire à cette obligation doivent être détenues sous la forme nominative. Cette obligation ne s'applique pas aux administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires.

3. Les administrateurs doivent consacrer à leurs fonctions le temps et l'attention nécessaires. Les administrateurs ne peuvent exercer qu'un maximum de quatre autres mandats dans des sociétés cotées françaises ou étrangères extérieures au groupe Capgemini et plus généralement se conformer à l'ensemble des réglementations en vigueur en matière de limitation du nombre de mandats d'administrateur détenus par une même personne. Le Directeur général, les éventuels Directeurs généraux délégués ne peuvent exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées françaises ou étrangères extérieures au groupe Capgemini ; ils doivent recueillir l'avis du Conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée. En ce qui concerne le Président dissocié, le Conseil peut formuler des recommandations spécifiques eu égard à son statut et aux missions particulières qui lui ont été confiées. Au cours de son mandat d'administrateur de la Société, l'administrateur doit tenir informé le Président du Conseil des propositions de mandat qu'il souhaiterait exercer dans d'autres sociétés françaises ou étrangères et de participation aux comités du Conseil de ces sociétés, ainsi que de toute modification à ces mandats ou participations à ces comités. Lorsque le Président du Conseil exerce également les fonctions de Directeur général, il porte ces informations à la connaissance du Président du Comité Éthique et Gouvernance. Le Président informe le Conseil des mandats acceptés.

4. Les membres du Conseil d'Administration doivent être assidus et participer à toutes les séances du Conseil et des comités auxquels ils appartiennent ainsi qu'aux Assemblées générales d'actionnaires. La Société publie dans son Document de Référence annuel le taux de participation individuel des administrateurs aux séances du Conseil et des comités dont ils sont membres, ainsi que le taux moyen de participation à ceux-ci.

5. Les administrateurs ont l'obligation de se tenir informés de la situation de la Société et de son évolution. À cet effet, ils peuvent se faire communiquer dans les délais appropriés par le Président les informations indispensables à une intervention utile sur les sujets figurant à l'ordre du jour de la prochaine réunion du Conseil. S'agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de leurs fonctions, les administrateurs sont astreints à un véritable secret professionnel dépassant la simple obligation de discrétion prévue par la loi.

6. En application des dispositions légales et réglementaires relatives aux opérations d'initiés telles qu'instituées notamment par le Code monétaire et financier et par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, les membres du Conseil d'Administration doivent s'abstenir :
   - d'effectuer des opérations sur les titres (y compris les instruments financiers dérivés) des sociétés pour lesquelles (et dans la mesure où) ils disposent de par leurs fonctions de membres du Conseil d'Administration de la Société d'informations privilégiées, et
   - de procéder à toute opération directe, indirecte ou au moyen d'instruments dérivés portant sur les titres de la Société :
     - pendant une période commençant le trentième jour calendaire précédant l'annonce des résultats semestriels et des résultats annuels et se terminant après la clôture du premier jour de bourse suivant le jour de ladite annonce,
     - et pendant une période commençant le quinzième jour calendaire précédant l'annonce de l'information trimestrielle et se terminant après la clôture du premier jour de bourse suivant le jour de ladite annonce.

7. Conformément aux dispositions du Code monétaire et financier et du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, chaque administrateur doit déclarer par voie électronique à l'Autorité des marchés financiers (AMF) et à la Société les opérations qu'il effectue sur les titres de la Société, et ce dans un délai de 3 jours ouvrés suivant leur réalisation. »

Le Conseil s'attache à respecter et à faire respecter l'ensemble des règles de « bonne gouvernance » en même temps qu'un certain nombre de valeurs auxquelles chacun de ses membres a solennellement adhéré. C'est ainsi qu'à son initiative, une Charte Éthique a été rédigée et remise à tous les collaborateurs du Groupe (et obligatoirement signé par chaque nouvel embauché) avec pour principaux objectifs :

- de faire respecter par l'ensemble des sociétés du Groupe un certain nombre de règles de conduite et notamment une parfaite intégrité dans la conduite des affaires et le management des collaborateurs ;
- de mettre en place des dispositifs permettant d'empêcher, de combattre et de sanctionner tout manquement caractérisé aux valeurs du Groupe aussi bien qu'aux lois et règlements en vigueur dans le pays concerné ;
- de donner un cadre institutionnel aux actions, aux contrôles et aux moyens dissuasifs qu'il sera nécessaire de mettre en œuvre pour traiter les problèmes révélés par ces dispositifs.

Le compte rendu des travaux du Comité Éthique et Gouvernance (voir ci-après) détaille les actions entreprises en 2019 par la Direction Éthique et Conformité et la mise en œuvre de la Charte Éthique. Chacun des administrateurs a apposé sa signature sur cette Charte à l'origine ainsi qu'à l'occasion de sa récente mise à jour début 2019, matérialisant ainsi son adhésion et son soutien (tant individuel que collectif) à l'ensemble des dispositions qu'elle contient.

Formation des administrateurs

Intégration des nouveaux administrateurs

Capgemini veille à ce que les administrateurs rejoignant le Conseil bénéficient d'une formation sur les spécificités du Groupe, ses métiers et ses secteurs d'activités, notamment au travers de rencontres avec différents membres de la Direction générale. Les nouveaux administrateurs sont également guidés sur les spécificités du Conseil d'Administration de la Société lors de différents entretiens avec le Président-directeur général, l'Administrateur Référent, les Présidents des comités et le Secrétaire du Conseil. Par ailleurs, les nouveaux membres rejoignant le Comité d'Audit et des Risques bénéficient d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de la Société.

Formation continue

Capgemini veille à ce que les administrateurs aient une connaissance suffisante du Groupe, de son écosystème et de ses enjeux. Ainsi, les membres du Conseil sont amenés à rencontrer régulièrement les membres du Comité de Direction générale à l'occasion de réunions du Conseil et des comités. Ils sont également invités aux « Rencontres » du Groupe, événement périodique qui réunit pendant trois jours près de 500 principaux dirigeants et talents émergents du Groupe. Par ailleurs, chaque année une séance du Conseil est consacrée à la stratégie sous forme de séminaire « hors les murs » et associant les principaux dirigeants du Groupe aux réflexions du Conseil. Ces séminaires permettent également aux administrateurs de parfaire de façon continue leur compréhension des enjeux du Groupe au travers de présentations thématiques et de visites de sites. En 2019, ce séminaire s'est tenu en Allemagne à Munich.

Par ailleurs, conformément aux priorités dégagées suite à l'évaluation externe du Conseil en 2016, le Conseil veille à organiser tout au long de l'année différentes sessions de formation continue spécifiques afin de permettre aux administrateurs d'approfondir leur connaissance à la fois du Groupe (par des présentations de son écosystème, de ses enjeux, de ses métiers ou de certaines de ses régions), de son environnement concurrentiel ainsi que des dernières tendances en termes de disruption des marchés et d'évolutions technologiques.

En outre, les administrateurs représentant les salariés bénéficient régulièrement de formations externes spécifiques permettant l'acquisition et le perfectionnement de connaissances et techniques nécessaires à l'exercice de leur mandat, conformément aux dispositions législatives.

2.2.2 Travaux du Conseil d'Administration en 2019

Réunions du Conseil d'Administration

Nombre et taux de participation

Le Conseil se réunit au moins six fois par an sur convocation de son Président et selon un calendrier décidé en commun avant la fin de l'exercice précédent. Ce calendrier peut être modifié en cours d'année si plusieurs administrateurs le demandent ou si des événements imprévus le justifient.

En 2019, le Conseil s'est réuni **10 fois** durant l'exercice, cinq fois au cours du premier semestre et cinq fois au cours du second.

Le Conseil a conservé le principe d'une réunion « hors les murs » en Allemagne à Munich, consacrée essentiellement à la stratégie du Groupe. Elle s'est tenue les 12 et 13 juin 2019.

Par ailleurs, le Conseil a tenu **trois sessions exécutives** sous la présidence de l'Administrateur Référent et hors la présence du Président-directeur général, ayant porté sur la rémunération du Président-directeur général (rémunération annuelle et attribution d'actions de performance).

Le **taux moyen de participation** aux réunions du Conseil a atteint **98 %** et ce malgré l'augmentation du nombre de réunions, démontrant l'implication et la disponibilité dont les administrateurs ont fait preuve tout au long de l'exercice sur des sujets particulièrement engageants pour le Groupe. Les taux individuels de participation des administrateurs aux séances du Conseil d'Administration et des comités dont ils sont membres figurent dans le tableau ci-dessous.

Nombre de réunions du Conseil d'Administration et des comités en 2019 et assiduité des administrateurs à ces réunions

	Conseil d'Administration	Comité Éthique et Gouvernance	Comité Stratégie et RSE	Comité d'Audit et des Risques	Comité des Rémunérations
Nombre total de réunions	10	5	5	8	6
Taux de participation moyen	98 %	100 %	97 %	97 %	100 %

Assiduité des administrateurs

	Conseil d'Administration		Comité Éthique et Gouvernance		Comité Stratégie et RSE		Comité d'Audit et des Risques		Comité des Rémunérations	
Nom	Nb de réunions	%	Nb de réunions	%	Nb de réunions	%	Nb de réunions	%	Nb de réunions	%
Paul HERMELIN	10	100 %	-		5	100 %	-		-	
Daniel BERNARD	10	100 %	5	100 %	5	100 %	-		-	
Anne BOUVEROT (1)	9	90 %	-		5	100 %	3/4	75 %	-	
Xiaoqun CLEVER (2)	7/7	100 %	-		-		4/4	100 %		
Laura DESMOND (3)	9	90 %	-		5	100 %	-		-	
Laurence DORS	10	100 %	5	100 %	-		8	100 %	6	100 %
Robert FRETEL	10	100 %	-		4	80 %	-		-	
Siân HERBERT-JONES	10	100 %	-		-		8	100 %	-	
Kevin MASTERS	10	100 %	-		-		-		6	100 %
Xavier MUSCA	10	100 %	-		-		8	100 %	-	
Frédéric OUDÉA	10	100 %	5	100 %	-		-		-	
Patrick POUYANNÉ	9	90 %	-		5	100 %	-		-	
Pierre PRINGUET	10	100 %	5	100 %	-		-		6	100 %
Lucia SINAPI-THOMAS	10	100 %	-		-		-		6	100 %

(1) Mme Anne Bouverot a été nommée membre du Comité d'Audit et des Risques à l'issue de l'Assemblée générale du 23 mai 2019.
(2) Mme Xiaoqun Clever a été nommée administrateur lors de l'Assemblée générale du 23 mai 2019 et membre du Comité d'Audit et des Risques à l'issue de cette assemblée.
(3) L'Assemblée générale du 23 mai 2019 a ratifié la cooptation de Mme Laura Desmond décidée par le Conseil d'Administration du 5 décembre 2018 avec effet au 1er janvier 2019. Mme Laura Desmond est membre du Comité Stratégie et RSE depuis le 1er janvier 2019.

Organisation et préparation

Dans la convocation envoyée aux administrateurs deux semaines avant la date de la réunion, figure l'ordre du jour arrêté après que le Président-directeur général ait consulté l'Administrateur Référent et celui ou ceux des administrateurs qui lui ont proposé des points spécifiques à discuter en Conseil.

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'Administration, un dossier préparatoire est adressé aux administrateurs dans la semaine précédant la réunion du Conseil.

Par ailleurs, les communiqués de presse majeurs (signature de grands contrats, d'alliances…) diffusés par la Société ainsi que les études d'analystes financiers portant sur Capgemini ou le secteur sont régulièrement portés à la connaissance des administrateurs.

Les documents relatifs au Conseil d'Administration ainsi que les informations précitées sont communiqués par la voie d'une plateforme sécurisée accessible uniquement par les membres du Conseil d'Administration au moyen d'un mot de passe individualisé. Cette plateforme est hébergée sur un serveur situé en France. En 2015, cette plateforme, utilisée pour le Conseil comme pour les comités, avait été revue et modernisée pour répondre aux souhaits des administrateurs exprimés lors de l'évaluation du Conseil réalisée au titre de 2014 de la rendre plus mobile, accessible quel que soit le lieu et encore davantage sécurisée.

Activités du Conseil au cours de l'exercice 2019

L'ordre du jour des séances du Conseil d'Administration est déterminé avec la préoccupation de donner aux administrateurs une vue d'ensemble de la situation du Groupe mais aussi au regard des principes de gouvernance du Groupe qui, en application des textes en vigueur comme du règlement intérieur du Conseil, supposent une décision de leur part sur des sujets particuliers.

Stratégie et organisation du Groupe, RSE

- Suivi des priorités stratégiques
- Opportunités de croissance externe dont acquisition d'Altran Technologies par offre publique d'achat
- Revue des principales évolutions du marché et de l'évolution de l'environnement concurrentiel
- Suivi de la mise en œuvre du nouveau modèle opérationnel du Groupe
- Suivi de la stratégie RSE

Performance du Groupe

- Performance et activités du Groupe
- Gestion active du bilan et des liquidités du Groupe (dont opérations de financement liées à l'acquisition d'Altran Technologies)

Gouvernance

- Évolution de la composition du Conseil et des Comités
- Préparation de l'Assemblée Générale
- Évaluation externe triennale du Conseil
- Suivi du dialogue avec les actionnaires et les agences de conseil en vote

Transition managériale

- Suivi de la transition et choix de M. Aiman Ezzat pour succéder à M. Paul Hermelin en tant que futur Directeur général
- Réflexions sur la répartition des pouvoirs du Président du Conseil et du Directeur général dans le cadre de la gouvernance dissociée devant intervenir en mai 2020

Audit et Risques

- Comptes statutaires 2018
- Comptes consolidés 2018 et du 1er semestre 2019
- Suivi des risques (dont cartographie)
- Contrôle interne et audit interne
- Suivi des différentes actions du Groupe en matière d'éthique et de conformité

Gestion des talents et rémunération

- Suivi de la gestion des talents du Groupe
- Rémunération du Président-directeur général et des Directeurs généraux délégués
- Attributions d'actions de performance et d'actions gratuites
- Nouveau plan d'actionnariat salarié

Ainsi, outre l'arrêté des comptes annuels de 2018 et des comptes du premier semestre 2019, et la convocation de l'Assemblée générale du 23 mai 2019, les travaux du Conseil d'Administration au cours de l'année 2019 ont porté sur :

1. la stratégie, la performance et l'organisation du Groupe

— le suivi des performances et de l'activité du Groupe ;

— la mise en œuvre des priorités stratégiques du Groupe, avec la revue et le suivi de différentes opportunités de croissance externe et en particulier la décision d'acquisition d'Altran Technologies sous la forme d'une offre publique d'achat en numéraire ;

— lors du séminaire stratégique annuel du mois de juin, pendant deux jours, le Conseil d'Administration a été informé et a débattu des différentes tendances de marchés, de l'évolution de l'environnement concurrentiel du Groupe et des défis stratégiques auxquels le Groupe est confronté. Ses travaux ont notamment porté sur :

- les opérations du Groupe en Allemagne,
- les orientations stratégiques du Groupe à moyen terme,
- le positionnement des concurrents et l'évolution des marchés,
- la stratégie du Groupe dans le *Digital Marketing* et le *Digital Manufacturing*, et
- la transformation du Groupe avec la mise en place de programmes nécessaires pour parachever la mise en œuvre du nouveau modèle opérationnel du Groupe.

2. la gouvernance et la transition managériale

— l'évolution de la composition du Conseil d'Administration et de ses comités, notamment avec (i) l'examen de la situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF, (ii) la revue de la politique de diversité du Conseil d'Administration, (iii) la nomination d'une nouvelle administratrice et la ratification de la cooptation d'une administratrice par l'Assemblée générale de mai 2019, et (iv) les modifications des statuts de la Société et des règlements intérieurs du Conseil et de ses comités ;

- le suivi de la transition managériale de Capgemini avec le choix de M. Aiman Ezzat, Directeur général délégué, pour succéder à M. Paul Hermelin en tant que futur Directeur général en mai 2020, M. Paul Hermelin conservant alors la Présidence du Conseil d'Administration ; la décision de mettre fin au mandat de Directeur général délégué de M. Thierry Delaporte avec effet au 31 décembre 2019 ;
- une première réflexion sur la répartition des pouvoirs du Président du Conseil d'Administration et du Directeur général dans le cadre de la dissociation des fonctions devant intervenir à l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2020 ;
- l'autorisation de conventions réglementées visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce conclues dans le cadre du projet d'acquisition d'Altran Technologies ;
- le suivi du dialogue de la Société avec ses actionnaires et les agences de conseil en vote en lien avec la préparation de l'Assemblée générale, ainsi qu'une information sur les rencontres menées par l'Administrateur Référent avec plusieurs investisseurs institutionnels afin de leur présenter les principes de gouvernance de Capgemini ;
- l'évaluation externe du Conseil d'Administration portant sur l'exercice 2019, réalisée avec l'aide d'un consultant externe ;
- le suivi des différentes actions du Groupe en matière d'éthique et de conformité ;
- le suivi du processus de sélection des Commissaires aux Comptes en vue de l'Assemblée générale de 2020.

3. le suivi des risques

- la mise à jour de la cartographie des risques du Groupe ;
- le suivi des risques les plus significatifs encourus par le Groupe et de l'organisation du Groupe en matière de gestion des risques.

4. la gestion active du bilan et des liquidités du Groupe

- les opérations de financement liées au projet d'acquisition d'Altran Technologies ;
- la réduction du capital par voie d'annulation de 698 231 actions auto-détenues rachetées dans le cadre du programme pluri-annuel de rachat d'actions.

5. la gestion des talents, la diversité et la Responsabilité Sociale et Environnementale

- le suivi de la gestion des talents du Groupe ;
- la revue de la politique de diversité des instances dirigeantes du Groupe ;
- le suivi de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises, recentrée autour de trois grands axes voir la section 4.1).

6. la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération long terme des collaborateurs

- en février et mars 2019, (i) la politique de rémunération applicable aux Directeurs généraux délégués pour l'exercice 2019 (objectifs de part variable et rémunération théorique) ainsi que l'évaluation de l'atteinte de leurs objectifs de part variable 2018, et (ii) la politique de rémunération applicable au Président-directeur général (objectifs de part variable et rémunération théorique) ainsi que l'évaluation de l'atteinte de ses objectifs de part variable 2018 (sessions exécutives lors des réunions du Conseil des 13 février et 20 mars 2019) ;
- en décembre 2019, (i) une première évaluation de l'atteinte des objectifs 2019 par les Directeurs généraux délégués et une première discussion sur les objectifs individuels pour l'exercice 2020, et (ii) une première évaluation de l'atteinte des objectifs 2019 par le Président-directeur général et une première discussion sur ses objectifs individuels pour l'exercice 2020 ;
- l'attribution d'actions de performance à 1 861 dirigeants du Groupe, dont MM. Paul Hermelin, Thierry Delaporte et Aiman Ezzat (session exécutive lors du Conseil du 2 octobre 2019) ;
- l'autorisation de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du sixième plan d'actionnariat salarié du Groupe « ESOP 2019 » portant sur un maximum de 2 750 000 d'actions.

Compte rendu de l'activité de l'Administrateur Référent en 2019

L'activité de l'Administrateur Référent, M. Pierre Pringuet, au cours de l'exercice 2019 a porté sur les domaines suivants :

- il a été fortement impliqué dans la préparation des réunions du Conseil d'Administration, notamment sur les différents aspects gouvernance soumis au Conseil, et a été consulté par le Président-directeur général sur les ordres du jour de chaque réunion du Conseil ;
- il a procédé au suivi, conjointement avec le Vice-Président, M. Daniel Bernard, de la transition managériale démarrée en 2017 ;
- il a rencontré plusieurs investisseurs institutionnels afin de leur présenter notamment les principes de gouvernance et les politiques de rémunération de Capgemini dans le cadre du dialogue entre la Société et ses actionnaires ; ces échanges ont fait l'objet d'un rapport au Comité Éthique et Gouvernance, dont est membre par ailleurs la Présidente du Comité des Rémunérations, ainsi qu'au Conseil d'Administration ;
- il a piloté l'évaluation externe triennale avec l'aide d'un consultant externe au dernier trimestre 2019 (voir la section 2.2.3) ;
- il a mené, dans le cadre du Comité Éthique et Gouvernance, la procédure de recherche de candidatures en amont de l'Assemblée générale du 23 mai 2019 ayant nommé une nouvelle administratrice ;
- il a présidé les trois sessions exécutives du Conseil intervenues sur l'exercice, hors la présence du Président-directeur général, et ayant porté à la fois sur :
  - (i) la rémunération du Président-directeur général (accomplissement des objectifs individuels pour l'exercice 2018, fixation de sa rémunération effective pour 2018 et théorique pour 2019, détermination des objectifs individuels à retenir pour l'exercice 2019) (sessions lors des réunions du Conseil d'Administration des13 février et 20 mars 2019), et
  - (ii) l'attribution d'actions de performance dans le cadre du plan 2019 (session du 2 octobre 2019) ;
- il a été tenu informé des affaires entre la Société et les sociétés ou structures avec lesquelles les administrateurs sont liés ainsi que des propositions de mandats dont ils font l'objet, et ce, afin d'éviter toute situation éventuelle de conflit d'intérêts. Il a également procédé à la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs ;
- il a par ailleurs rendu compte aux actionnaires de la Société de son action ainsi que de l'activité du Conseil et de ses comités au titre de l'exercice 2018 lors de l'Assemblée générale du 23 mai 2019.

Autorisations financières

Un tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'Administration dans le domaine des augmentations de capital et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice 2019 figure en section 6.1.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

2.2.3 Évaluation du Conseil d'Administration

Évaluation 2018 : conclusions et actions mises en place en 2019

La composition et le fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités en 2018 avaient fait l'objet d'une évaluation interne, sous la responsabilité de l'Administrateur Référent, présentée de façon détaillée dans le Document de Référence 2018.

À la suite de cette évaluation, les actions suivantes ont été mises en œuvre en 2019 pour les trois priorités arrêtées par le Conseil d'Administration :

— Transition managériale dans le cadre du plan de succession de la Direction générale

Le processus de transition managériale en vue de la succession de la Direction générale prévue mi 2020 restait la première priorité du Conseil d'Administration pour 2019.

Le comité *ad hoc* présidé par le Vice-Président du Conseil d'Administration et le Comité Éthique et Gouvernance ont poursuivi leurs travaux relatifs à la transition managériale sur l'exercice 2019, qui ont fait l'objet de points réguliers lors des réunions du Conseil d'Administration. Ces travaux ont conduit le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 16 septembre 2019 à choisir M. Aiman Ezzat, Directeur général délégué, en tant que futur Directeur général devant succéder à M. Paul Hermelin en vue d'une gouvernance dissociée à l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2020, M. Paul Hermelin conservant alors la Présidence du Conseil d'Administration (voir section 2.1.2 concernant l'évolution de la gouvernance).

— Composition du Conseil d'Administration

Dans le cadre de ses travaux sur l'évolution de sa composition et conformément aux objectifs qu'il a arrêté pour la période 2018-2022 (internationalisation, diversité des profils, échelonnement des mandats, maintien d'un nombre mesuré d'administrateurs permettant cohérence et collégialité), le Conseil d'Administration a proposé la nomination de Mme Xiaoqun Clever et la ratification de la cooptation de Mme Laura Desmond lors de l'Assemblée générale du 23 mai 2019.

Ces nominations ont permis au Conseil d'Administration de poursuivre l'internationalisation de sa composition, d'approfondir son expertise sectorielle et d'enrichir la diversité de ses profils, tout en gardant un nombre mesuré d'administrateurs et en maintenant un niveau d'indépendance élevé au sein du Conseil.

— Définition et suivi des orientations stratégiques à moyen terme

Le Conseil a maintenu un suivi renforcé des orientations stratégiques moyen terme du Groupe à la fois à l'occasion des réunions du Conseil ainsi que du séminaire stratégique annuel.

Des comptes rendus réguliers et détaillés ont été présentés par le Président du Comité Stratégie et RSE lors des réunions du Conseil d'Administration, contribuant à une meilleure articulation entre les travaux du Comité Stratégie et RSE et ceux du Conseil d'Administration à ce sujet.

Évaluation externe 2019 : conclusions et priorités pour 2020

Conformément au rythme triennal recommandé par le Code AFEP-MEDEF, une évaluation formalisée du Conseil et de ses comités a été réalisée à la fin de l'exercice 2019 avec l'aide d'un consultant externe sous la responsabilité de l'Administrateur Référent, garant de la confidentialité des opinions exprimées, de l'objectivité des analyses et de la liberté d'esprit de l'évaluateur dans l'expression de ses recommandations. Elle a permis de suivre l'évolution du fonctionnement du Conseil par rapport à la dernière évaluation externe conduite en 2016.

Par souci d'indépendance et afin d'éviter tout conflit d'intérêt, il a été décidé de retenir un cabinet qui n'intervient pas, par ailleurs, pour le compte du Groupe en matière de recrutement d'administrateurs. L'évaluation a donc été conduite par M. Jean-Philippe Saint-Geours, Directeur associé du cabinet « Leaders Trust International », qui avait procédé aux évaluations réalisées en 2011, 2013 et 2016, ce qui permet une mise en perspective des évolutions réalisées depuis lors ou restant à accomplir tout en facilitant un dialogue confiant avec les membres du Conseil d'Administration et de la direction.

L'évaluation s'est faite par la remise à chaque administrateur d'un questionnaire détaillé préalablement validé par l'Administrateur Référent, questionnaire et réponses qui ont servi ensuite de « guide d'entretien » à des interviews de chacun des administrateurs, interviews destinées à recueillir leurs remarques et leurs propositions avec la garantie d'un respect total de l'anonymat.

Les questions ont porté sur la composition et le fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités et ont permis une auto-évaluation de la contribution effective de chaque administrateur, exercice qui avait été initié lors de l'évaluation interne portant sur l'année 2015. Les évaluations de la contribution effective de chacun ont par ailleurs fait l'objet de restitutions individuelles par l'Administrateur Référent.

L'analyse des informations recueillies, tant par les réponses apportées par chacun à ces questionnaires que par les entretiens individuels, a fait l'objet d'un rapport de synthèse présenté le 4 décembre 2019 par l'évaluateur au Conseil d'Administration qui en a largement débattu.

L'évaluation a fait ressortir la poursuite des progrès accomplis depuis 2016 dans le fonctionnement du Conseil et de ses comités et a confirmé la grande collégialité des travaux du Conseil et l'esprit d'ouverture des débats. Les membres du Conseil d'Administration ont notamment noté l'amélioration, d'une part, du suivi de la stratégie par le Conseil d'Administration et de l'articulation des travaux entre le Conseil d'Administration et le Comité Stratégie et RSE à ce sujet et, d'autre part, du suivi des risques tant par le Comité d'Audit et des Risques que par le Conseil d'Administration. L'évolution de la composition du Conseil sur la période 2016-2019 a été jugée positive, permettant une amélioration de la diversité et des compétences représentées au Conseil, ainsi qu'une plus grande internationalisation, qui reste cependant à poursuivre. Enfin, les administrateurs ont également fait part de leur satisfaction quant au processus mis en place depuis 2017 pour permettre une transition managériale mi 2020, ce sujet devant rester la première priorité du Conseil et du Comité Éthique et Gouvernance en 2020.

Le rôle et l'action de l'Administrateur Référent ont par ailleurs été soulignés comme permettant l'équilibre souhaité par le Conseil, en ligne avec les bonnes pratiques de gouvernance.

Les administrateurs ont exprimé leur satisfaction de manière générale sur le fonctionnement et l'organisation du Conseil et des comités, ayant notamment permis au Conseil d'Administration de prendre au cours de l'exercice deux décisions stratégiques majeures pour le Groupe, à savoir l'acquisition d'Altran Technologies et le choix du futur Directeur général.

Certains axes de progrès ont par ailleurs été exprimés, notamment concernant le souhait d'une implication encore accrue du Comité Éthique et Gouvernance et du Conseil d'Administration sur les questions de gestion des talents et de suivi des plans de succession des cadres dirigeants du Groupe (au-delà des dirigeants mandataires sociaux) ainsi qu'un renforcement du suivi des indicateurs de performance extra-financiers et de la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux.

Compte tenu de cette évaluation le Conseil d'Administration a souhaité arrêter les priorités suivantes pour l'exercice 2020 :

— Transition managériale dans le cadre du plan de succession de la Direction générale

Suivi du processus de transition managériale et mise en œuvre d'une gouvernance dissociée à l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

— Composition du Conseil d'Administration

Poursuite des objectifs 2018-2022 fixés par le Conseil d'Administration (internationalisation, diversité des profils, échelonnement des mandats, maintien d'un nombre mesuré d'administrateurs permettant cohérence et collégialité).

— Gestion des talents

Implication encore accrue du Comité Éthique et Gouvernance et du Conseil d'Administration sur les questions de gestion des talents et de suivi des plans de succession des cadres dirigeants du Groupe (au-delà des dirigeants mandataires sociaux).

— Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE)

Renforcement du suivi des indicateurs de performance extra-financiers en lien avec la stratégie RSE du Groupe et de la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux.

2.2.4 Rôle et composition des quatre Comités Spécialisés

Le Comité d'Audit et des Risques

97 % Participation — **5** Membres — **100 %** Indépendance — **8** Réunions

NB : Information à jour au 31 décembre 2019.

Missions du comité

Depuis le 7 décembre 2016, les missions du Comité d'Audit ont été modifiées afin d'y renforcer le suivi de la gestion des risques et de tirer les conséquences de la réforme européenne de l'audit légal, le comité prenant à cette occasion sa dénomination actuelle de Comité d'Audit et des Risques.

Cette évolution des missions du comité faisait suite au souhait exprimé par les administrateurs lors de l'évaluation du Conseil conduite au titre de l'exercice 2015 d'améliorer les travaux de suivi des risques en y associant le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit.

Conformément aux prescriptions de l'article L. 823-19 du Code de commerce, de la recommandation émise par l'Autorité des marchés financiers le 22 juillet 2010 et des meilleures pratiques de place, les missions du Comité d'Audit et des Risques sont de trois ordres.

Premièrement, le Comité d'Audit et des Risques assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle de l'information comptable et financière. Il suit le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité. Il examine les projets de comptes annuels et semestriels consolidés du Groupe, les comptes annuels de la société Capgemini SE ainsi que la présentation faite par la direction décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs de la Société ainsi que les options comptables retenues.

Enfin, à la suite de la dernière modification de son règlement intérieur en mars 2019, il s'assure de l'existence d'un processus rigoureux d'élaboration de l'information extra-financière du Groupe et procède à une revue du projet de déclaration de performance extra-financière.

Deuxièmement, le Comité d'Audit et des Risques s'assure de l'existence et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de l'Audit Interne ainsi que de la gestion des risques les plus significatifs auxquels le Groupe peut être confronté dans le cadre de ses activités. À la suite du renforcement de ses missions sur le suivi des risques, il doit notamment procéder au moins une fois par an à une revue d'ensemble des principaux risques auxquels le Groupe peut être confronté, en particulier par l'examen d'une cartographie des risques établie et mise à jour par le Comité des Risques de la Direction générale.

Enfin, le comité assure le suivi du contrôle légal des comptes consolidés annuels et semestriels du Groupe et des comptes annuels de la Société, veille à l'indépendance des Commissaires aux Comptes et généralement assure le suivi de la réalisation de leurs missions.

S'il le juge utile ou nécessaire, le Comité d'Audit et des Risques peut se faire assister d'experts dûment mandatés à cet effet.

Composition et participation

Ce comité est composé de cinq administrateurs depuis le 23 mai 2019 :

M. Xavier Musca (Président et administrateur indépendant), **Mme Anne Bouverot** (administrateur indépendant), **Mme Xiaoqun Clever** (administrateur indépendant), **Mme Laurence Dors** (administrateur indépendant) et **Mme Siân Herbert-Jones** (administrateur indépendant).

Le parcours des membres du Comité d'Audit et des Risques leur permet de bénéficier des compétences financières et comptables nécessaires à l'accomplissement de leur mission. C'est ainsi que M. Xavier Musca a acquis une grande connaissance des domaines financiers et bancaires français et internationaux tout au long de sa carrière dans l'administration, les cabinets ministériels et le secteur privé. Mmes Anne Bouverot et Xiaoqun Clever ont toutes deux exercé des fonctions de Direction générale dans des groupes internationaux leur permettant d'apporter une expertise financière autant qu'une vision métier particulièrement utile pour les missions de suivi des risques. Mme Siân Herbert-Jones a été Directrice Financière de Sodexo de 2001 à 2016. Quant à Mme Laurence Dors, son parcours professionnel dans des fonctions de Direction générale comme au Ministère de l'Économie et des Finances, lui permet d'apporter une expertise financière autant qu'une vision transversale des organisations.

Ce comité s'est réuni huit fois en 2019 et le taux de participation a été de 97 %.

Le taux individuel de participation de chacun des membres du Comité d'Audit et des Risques sur l'exercice a été le suivant :

Xavier MUSCA (Président)	100 %
Anne BOUVEROT*	75 %
Xiaoqun CLEVER**	100 %
Laurence DORS	100 %
Siân HERBERT-JONES	100 %

* Mme Anne Bouverot a été nommée membre du Comité d'Audit et des Risques à l'issue de l'Assemblée générale du 23 mai 2019.

** Mme Xiaoqun Clever a été nommée administrateur lors de l'Assemblée générale du 23 mai 2019 et membre du Comité d'Audit et des Risques à l'issue de cette dernière.

Travaux du comité en 2019

Le comité a examiné les comptes annuels de la société mère Capgemini SE et les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2018 ainsi que les comptes consolidés semestriels du Groupe au 30 juin 2019.

Il a porté une attention particulière au traitement comptable des événements ayant eu une répercussion significative sur les comptes annuels et semestriels.

Le comité a notamment étudié la valorisation des écarts d'acquisition ainsi que les impacts de la réforme fiscale aux États-Unis. Il a de même revu le suivi de l'évolution du crédit d'impôt recherche en France, l'évolution de la provision pour retraite et engagements assimilés, le traitement comptable des acquisitions, l'analyse des autres produits et charges opérationnels et les travaux de mise en œuvre de la norme IFRS 16 relative aux contrats de loyers. Le comité a aussi revu l'environnement des systèmes d'information qui contribuent à l'information comptable et financière.

Les Commissaires aux Comptes ont fait part au comité de la qualité du suivi comptable des projets ainsi que de la bonne maîtrise du processus d'arrêté des comptes.

En ce qui concerne les travaux du comité relatifs à la supervision de la gestion des risques, le comité a pris connaissance de la mise à jour de la cartographie des risques réalisée en fin d'année 2018 sur la base d'entretiens réalisés avec une trentaine de dirigeants du Groupe. Ce travail a permis l'identification de quatorze risques critiques pour lesquels des plans d'actions ont été élaborés, suivis par des propriétaires de risques, et revus deux fois par an par le comité des risques de la Direction générale. Des propriétaires de certains risques critiques (cybercriminalité, les engagements majeurs des contrats clients et protection des données personnelles) ont présenté au comité un état sur la gestion de ces risques.

Dans ce cadre, le Comité d'Audit et des Risques a également procédé à l'audition :

- du Directeur de l'Audit Interne (**M. Philippe Christelle**) qu'il a interrogé sur les méthodes de travail, le planning, les domaines d'intervention et les résultats des audits effectués au cours de l'exercice ;
- du Directeur Production/Méthodes et Supports (**M. André Cichowlas**) qu'il a plus particulièrement questionné sur l'impact sur le compte d'exploitation des grands contrats qui font l'objet d'un suivi particulier ;
- du Directeur en charge de la gestion des risques d'avant-vente (**M. Hubert Giraud**) qu'il a interrogé sur les activités du « Comité des Engagements » durant la période et les caractéristiques des propositions commerciales majeures.

Le comité a procédé à une revue du projet de déclaration de performance extra-financière.

Le comité a aussi suivi le processus de sélection des Commissaires aux Comptes du Groupe pour la période de 6 ans allant de 2020 à 2025.

Enfin le comité a pris connaissance des services autres que la certification des comptes approuvés durant l'exercice. Il a par ailleurs arrêté son programme de travail pour 2020.

Le Comité des Rémunérations

100 % Participation

4 Membres

100 % [1] Indépendance

6 Réunions

NB : Information à jour au 31 décembre 2019.

(1) Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance, conformément au Code AFEP-MEDEF.

Missions du comité

Depuis le 8 octobre 2014, le Comité des Nominations et Rémunérations a changé de dénomination et se consacre exclusivement à la fixation des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et à la définition des politiques de rémunération des cadres dirigeants du Groupe et a pris, en conséquence, l'appellation de « Comité des Rémunérations ». Ce comité a plusieurs missions fixées par son règlement dernièrement modifié par le Conseil d'Administration du 17 juin 2015.

Il doit, en premier lieu, faire part au Conseil d'Administration de ses propositions sur les rémunérations fixes et variables des dirigeants mandataires sociaux, et, concernant la partie variable, le cas échéant, lui propose une liste détaillée d'objectifs individuels (quantitatifs et qualitatifs), qui permettra une évaluation de la performance et le calcul de la (ou des) composante(s) de cette rémunération variable. À cette fin, une fois au cours du dernier trimestre de chaque exercice (N), le comité se réunit afin de proposer au Conseil les objectifs des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice suivant (N+1) et au moins une fois au début de l'exercice N+1 afin de préparer l'évaluation par le Conseil des performances de l'exercice écoulé. Le comité revoit l'information soumise aux actionnaires relative au vote sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (dite du *Say on Pay*) et est consulté sur les conditions financières en cas de nomination ou de départ d'un dirigeant mandataire social.

Le Comité des Rémunérations doit être informé des politiques de rémunération suivies par les sociétés du groupe Capgemini dans la gestion des cadres dirigeants et de l'application de ces politiques au regard de la stratégie à moyen et long terme du Groupe présentée au Conseil d'Administration. Le comité doit également être informé annuellement par la Direction générale de la rémunération (fixe et variable) des membres du Comité Exécutif.

À la suite de la dernière modification de son règlement intérieur en mars 2019, le comité s'assure que la Direction générale met en œuvre une politique de diversité des instances dirigeantes du Groupe.

Enfin, le comité étudie différents systèmes permettant une meilleure association des cadres dirigeants aux résultats du Groupe (attribution d'instruments de motivation à long terme, notamment d'actions sous conditions de performance, plans d'épargne, etc.) et propose au Conseil les instruments de motivation qu'il estime utile et possible de mettre en œuvre dans l'ensemble (ou dans certaines) des sociétés du groupe Capgemini.

Composition et participation

Ce comité est composé de quatre administrateurs depuis le 1er juin 2018 :

Mme Laurence Dors (Présidente et administrateur indépendant), **M. Pierre Pringuet** (administrateur indépendant), **M. Kevin Masters** (administrateur représentant les salariés) et **Mme Lucia Sinapi-Thomas** (administrateur représentant les salariés actionnaires).

Ce comité s'est réuni 6 fois au cours de l'exercice 2019 et le taux moyen de participation a été de 100 %.

Le taux individuel de participation de chacun des membres du Comité des Rémunérations sur l'exercice est le suivant :

Laurence DORS (Présidente)	100 %
Kevin MASTERS	100 %
Pierre PRINGUET	100 %
Lucia SINAPI-THOMAS	100 %

Travaux du comité en 2019

Conformément à sa mission, le comité a veillé tout au long de l'exercice 2019 à la cohérence de la politique de rémunération des cadres dirigeants du Groupe. Sa Présidente a régulièrement rendu compte de ses travaux et présenté au Conseil d'Administration des recommandations concernant :

- la cohérence de la politique générale suivie par le Groupe et ses filiales en matière de rémunérations ;
- la rémunération des dirigeants mandataires sociaux ainsi qu'une revue de celles des membres du Comité Exécutif, recommandations qui ont porté en début d'année sur :
  - l'évaluation de la performance réalisée par chacun des dirigeants mandataires sociaux par rapport aux objectifs qui leur avaient été fixés en début d'exercice précédent,
  - le calcul de la partie variable de ces rémunérations telle que payée après le vote de l'Assemblée générale en ce qui concerne les dirigeants mandataires sociaux,
  - la détermination de la rémunération fixe et de la partie variable théorique pour l'année suivante,
  - le choix et la fixation des objectifs qui, pour l'exercice en cours, serviront de référence pour définir le calcul du montant réel de ces parties variables.

Le comité, dans le cadre de l'évolution annoncée de la gouvernance, a commencé à travailler sur la structuration des rémunérations associées à cette nouvelle gouvernance et a demandé des analyses externes en support de ses travaux pour construire une proposition finale à soumettre au Conseil d'Administration.

Le comité a également revu les conditions financières associées à la fin du mandat de Directeur général délégué de M. Thierry Delaporte.

Le comité a étudié le principe et les modalités d'attribution d'actions sous conditions de performance et/ou de présence et l'introduction dans les conditions de performance d'indicateurs extra-financiers en lien avec la politique de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. Il a également étudié le principe et les modalités d'attribution à certains managers de ces actions sous conditions de performance et/ou présence et il a dressé et transmis pour accord au Conseil d'Administration une liste des attributaires au 2 octobre 2019 ainsi que l'allocation individualisée de ces actions.

Le comité a par ailleurs fait un suivi des plans d'actionnariat salarié du Groupe et s'est tenu régulièrement informé sur l'impact que les évolutions réglementaires pourraient entrainer sur les modalités de rémunérations des dirigeants mandataires sociaux.

Le Comité Éthique et Gouvernance

100 % Participation

4 Membres

75 % Indépendance

5 Réunions

NB : Information à jour au 31 décembre 2019.

Missions du comité

Depuis le 8 octobre 2014, les attributions du Comité Éthique et Gouvernance incluent désormais non seulement la nomination et les plans de succession des dirigeants mandataires sociaux, la proposition de nouveaux administrateurs pour assurer une composition équilibrée du Conseil mais aussi les nominations et plans de succession des principaux dirigeants du Groupe.

La première mission de ce comité (créé par décision du Conseil en juillet 2006) est de vérifier que dans tous les métiers qu'il exerce, dans toutes les filiales qu'il contrôle, dans tous les messages qu'il délivre à l'intérieur comme à l'extérieur (publicité…) et dans tous les actes passés en son nom, les sept valeurs fondamentales du Groupe (honnêteté, audace, confiance, liberté, solidarité, modestie et plaisir) sont respectées, défendues et promues par ses mandataires sociaux, ses dirigeants et ses salariés.

Il a pour mission plus générale de vérifier l'application des règles de bonne gouvernance dans la société Capgemini SE et dans ses filiales. Il est en charge de toutes les questions relatives à la sélection, à l'évaluation, à la revue annuelle de l'indépendance et à la rémunération des administrateurs de la Société. Il porte à l'attention du Président et du Conseil d'Administration les éventuelles situations de conflits d'intérêts entre un administrateur et la Société ou son Groupe et entre administrateurs qu'il aurait identifiées. Il s'assure de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence et veille à la conformité du Groupe aux règles et conventions relatives au respect des droits humains et des libertés fondamentales dans l'exercice de ses activités. Il doit se tenir prêt à mettre en œuvre les dispositions à prendre au cas où se poserait brutalement la question du remplacement du Président-directeur général. Il doit instruire et proposer au Conseil les modifications qui lui paraissent utiles ou nécessaires d'apporter à son fonctionnement ou à sa composition notamment dans le cadre de la politique de diversité du Conseil (cooptation ou remplacement d'un administrateur démissionnaire, augmentation de la proportion de femmes parmi les administrateurs, diversité des profils et des compétences des administrateurs…) ou encore au mode de gouvernance pratiqué dans le Groupe. Le comité est informé des plans de succession des principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels du Groupe. Il est également informé du dispositif de détection, développement et rétention de cadres à haut potentiel. Le Président-directeur général est associé à ces travaux. Le comité doit être consulté par la Direction générale préalablement à toute nomination au Comité Exécutif.

Composition et participation

Ce comité est composé de quatre administrateurs depuis le 1er juin 2018 : **MM. Pierre Pringuet** (Président, administrateur indépendant et Administrateur Référent), **Daniel Bernard** (Vice-Président), **Mme Laurence Dors** (administrateur indépendant) et **M. Frédéric Oudéa** (administrateur indépendant).

Il est rappelé que le règlement intérieur du Conseil d'Administration prévoit que les fonctions d'Administrateur Référent soient attribuées par le Conseil au Président du Comité Éthique et Gouvernance.

Au cours de l'exercice 2019, ce comité s'est réuni cinq fois et le taux moyen de participation a été de 100 %.

Le taux individuel de participation de chaque membre du comité sur l'exercice est le suivant :

Pierre PRINGUET (Président)	100 %
Daniel BERNARD	100 %
Laurence DORS	100 %
Frédéric OUDÉA	100 %

Travaux du comité en 2019

En 2019, les travaux du Comité Éthique et Gouvernance ont porté sur les points suivants :

Gouvernance

Le Comité Éthique et Gouvernance a :

- en vue de l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2019, recommandé la candidature de Mme Xiaoqun Clever au Conseil d'Administration ainsi que la ratification de la cooptation de Mme Laura Desmond faite à titre provisoire lors de la réunion du Conseil du 5 décembre 2018 ;
- proposé les nominations par le Conseil d'Administration, à l'issue de l'Assemblée générale du 23 mai 2019, de Mmes Anne Bouverot et Xiaoqun Clever en qualité de membres du Comité d'Audit et des Risques ;
- fait une recommandation sur le choix du futur Directeur général devant succéder à M. Paul Hermelin à l'issue de l'Assemblée générale de mai 2020, ce dernier conservant la Présidence du Conseil d'Administration ;
- proposé de mettre fin au mandat de Directeur général délégué de M. Thierry Delaporte avec effet au 31 décembre 2019 ;
- dans le cadre du suivi du processus de transition managériale, initié une réflexion sur la gouvernance à adopter en vue de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général en mai 2020 ;
- suivi le dialogue de la Société avec ses actionnaires et les agences de conseil en vote en lien avec la préparation de l'Assemblée générale 2019 et préparé les sujets gouvernance soumis au Conseil puis à l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2019 ;
- été informé des rencontres menées par l'Administrateur Référent avec plusieurs investisseurs institutionnels afin de leur présenter les principes de gouvernance de Capgemini ;
- délibéré à plusieurs reprises sur les évolutions et la composition des Comités Spécialisés du Conseil ;
- délibéré fin 2019 sur la rémunération des administrateurs due au titre de l'exercice 2019 (correspondant aux anciens « jetons de présence ») ;

- sous l'égide de son Président, Administrateur Référent, été informé et délibéré sur le lancement de l'évaluation externe triennale portant sur la composition et le fonctionnement du Conseil et de ses Comités Spécialisés au titre de l'exercice 2019, des conclusions de cette évaluation et du plan d'actions à proposer au Conseil d'Administration ;
- délibéré sur la politique de diversité du Conseil d'Administration et sa mise en œuvre courant 2019 ;
- délibéré sur l'indépendance des administrateurs et l'absence de conflit d'intérêts en préparation du Document de Référence 2018 ;
- proposé la modification des statuts de la Société et des règlements intérieurs du Conseil d'Administration et de ses comités notamment pour la mise en conformité avec la loi PACTE ;
- revu la partie gouvernance du rapport du Conseil d'Administration établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce ;
- initié une réflexion sur la composition du Conseil en vue de l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2020.

Éthique et Conformité

Il a auditionné le Directeur de l'Éthique, de la Conformité et de l'Audit Interne (**M. Philippe Christelle**), les trois fonctions se trouvant réunies sous une même direction depuis le mois de septembre 2015. Ce dernier a remis au comité un rapport présentant :

- dans sa première partie, les activités Éthique et Conformité autour de la formation, de la communication, des alertes du service d'assistance *SpeakUp* signalées sur 2019, la *due diligence* éthique, ainsi que les résultats de l'enquête sur la culture éthique au sein de la Société, à laquelle plus de 13 000 collaborateurs dans 40 pays ont participé, et enfin, les activités et initiatives de conformité prévues sur 2020. Ce rapport a souligné l'effort très significatif du Groupe en matière d'actions de sensibilisation et de formation en ligne. Il a par ailleurs signalé que Capgemini a été reconnu par l'institut américain Ethisphere pour la septième année consécutive comme *One of the World's Most Ethical Companies*, distinction qui confirme la qualité de la responsabilité éthique du Groupe vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes. À noter cette année, seulement trois entreprises, dont Capgemini, ont été lauréates dans le secteur du conseil ;
- dans sa seconde partie, un rapport d'Audit Interne concluant que le cadre éthique dans lequel le Groupe a décidé d'inscrire ses actions est, globalement, correctement compris et appliqué sur le terrain.

Par ailleurs, le Comité Éthique et Gouvernance a été tenu informé du programme de conformité mis en place par le Groupe en application de la loi relative à la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique (dite loi Sapin II), avec un suivi particulier de la cartographie des risques réalisée dans ce cadre.

Le Comité Stratégie et RSE

97 % Participation

6 Membres

60 % (1) Indépendance

5 Réunions

NB : Information à jour au 31 décembre 2019.
(1) Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance, conformément au Code AFEP-MEDEF.

Missions du comité

Fin 2018, le Conseil d'Administration a souhaité confier une mission de suivi de la stratégie du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale (« RSE ») au Comité Stratégie et Investissement, renommé en conséquence « Comité Stratégie et RSE », permettant ainsi une cohérence dans la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans les axes stratégiques du Groupe.

Ce comité a pour mission :

- d'étudier dans le détail les différentes orientations et options stratégiques susceptibles d'assurer au Groupe croissance, amélioration de sa rentabilité et sauvegarde de son indépendance pour nourrir les débats du Conseil ;
- d'étudier les axes stratégiques à moyen et long terme du Groupe en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités ainsi que les grandes tendances et évolutions technologiques et concurrentielles ;
- de calibrer les investissements nécessaires au déroulement de chacune des stratégies possibles ;
- de procéder au suivi des opérations significatives d'investissements, d'alliances ou de désinvestissements ;
- d'examiner la stratégie du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale, d'assurer annuellement le suivi des résultats de cette stratégie et formuler tout avis ou recommandation.

Plus généralement, il lui appartient d'identifier et de débattre de toute orientation ou initiative jugée intéressante pour l'avenir du Groupe pour autant qu'elle ne mette pas en danger son bon fonctionnement opérationnel et garantisse le maintien de ses grands équilibres financiers.

Composition et participation

Ce comité est composé de six administrateurs depuis le 1er janvier 2019 :

M. Daniel Bernard (Président), **Mme Anne Bouverot** (administrateur indépendant), **Mme Laura Desmond** (administrateur indépendant) et **MM. Robert Fretel, Paul Hermelin et Patrick Pouyanné** (administrateur indépendant).

Il s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2019 avec un taux de participation moyen de 97 %.

Le taux individuel de participation de chaque membre du comité dans sa composition actuelle est le suivant :

Daniel BERNARD	100 %
Paul HERMELIN	100 %
Anne BOUVEROT	100 %
Laura DESMOND*	100 %
Robert FRETEL	80 %
Patrick POUYANNÉ	100 %

* Mme Laura Desmond est membre du Comité Stratégie et RSE depuis le 1er janvier 2019.

Travaux du comité en 2019

Comme tous les ans, le comité a revu de manière systématique les dossiers de croissance externe proposés par la Direction générale et son Département de la Stratégie. Pour 2019, les priorités fixées visaient notamment à poursuivre le renforcement du portefeuille d'activités du Groupe dans les activités de Conseil (exemple, acquisition de Konexus en Allemagne), le SaaS, la gestion des données ou les activités digitales. Sur ce dernier plan, l'offre publique d'achat d'Altran Technologies, qui nourrit l'ambition du Groupe d'être le leader de l'« Industrie Intelligente », a concentré pour une grande part l'attention du comité qui a également suivi l'exécution de cette opération régulièrement.

Il a aidé à préparer le séminaire du Conseil d'Administration dédié à la stratégie qui s'est tenu à Munich à la mi-juin, séminaire qui cette année a permis de rencontrer les équipes allemandes de Capgemini et Capgemini Invent à la pointe de la transformation digitale, en particulier dans le secteur automobile.

2017 et 2018 ayant été riches en acquisitions aux États-Unis, le comité s'est également assuré de la qualité des intégrations des derniers entrants (LiquidHub, Leidos, Lyons Consulting Group ou encore Idean).

Enfin, il a renforcé ses travaux autour des priorités et des engagements du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale, avec une exigence toute particulière cette année sur ce dernier aspect.

2.3 Rémunération des mandataires sociaux

2.3.1 Rémunération des administrateurs

2.3.1.1 Politique de rémunération des administrateurs

Enveloppe globale de rémunération

En rémunération de leur participation aux réunions du Conseil et des comités, la Société a été autorisée par l'Assemblée générale du 18 mai 2016 à verser aux administrateurs une enveloppe de rémunération d'un montant maximum total fixé à 1 200 000 euros par an.

L'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 18 mai 2016 d'augmenter le montant maximum total de la rémunération des administrateurs a permis d'atteindre les objectifs que le Conseil d'Administration s'était fixés. Cette augmentation du montant total a en effet permis de continuer à renouveler la composition du Conseil en accueillant en 2016 quatre nouveaux administrateurs, dont deux représentant des salariés, tout en concentrant l'augmentation à la fois sur les administrateurs non-résidents en France et sur les administrateurs particulièrement impliqués dans les travaux des comités (en tant que Présidents ou membres de plusieurs comités) et en maintenant l'orientation internationale du Conseil, en lien avec le développement international et la présence mondiale du Groupe.

Règles de répartition

La méthode de répartition de la rémunération des administrateurs a fait l'objet d'une révision en 2014, à la suite de l'évaluation externe du Conseil d'Administration réalisée en 2013 et qui visait à mieux prendre en compte la charge de travail croissante des Présidents de comités, à stimuler la participation aux réunions et à tenir également compte des temps de déplacement des administrateurs résidant hors de France. En conséquence, la rémunération des administrateurs est désormais versée selon les principes suivants :

- paiement d'un montant fixe annuel à chaque administrateur (actuellement fixé à 15 000 euros) ;
- paiement d'un montant fixe pour chaque participation à une réunion officielle du Conseil (actuellement fixé à 4 000 euros) ;
- la rémunération relative aux Comités Spécialisés du Conseil a été fixée au regard du rôle spécifique de chacun d'entre eux et du travail continu qu'il suppose de leurs Présidents, lesquels perçoivent désormais exclusivement une rémunération fixe annuelle. Celles-ci s'élèvent actuellement à :
  - 45 000 euros pour l'Administrateur Référent Président du Comité Éthique et Gouvernance et 45 000 euros pour le Vice-Président du Conseil d'Administration,
  - 35 000 euros pour le Président du Comité d'Audit et des Risques,
  - 25 000 euros pour les Présidents du Comité des Rémunérations et du Comité Stratégie et RSE ;
- paiement d'un montant fixe pour chaque participation à une séance de l'un des quatre Comités Spécialisés du Conseil, à l'exclusion des Présidents de comité (actuellement fixé à 2 500 euros) ;
- paiement d'une somme complémentaire par Conseil ou Comité afin de prendre en compte les temps de déplacement des administrateurs résidant hors d'Europe (actuellement fixée à 5 000 euros) ainsi que pour ceux résidant en Europe mais hors de France (actuellement fixée à 2 000 euros). Cette somme complémentaire n'est pas allouée aux administrateurs représentant les salariés, leurs frais de déplacement étant couverts selon d'autres modalités ;
- le montant de ces rémunérations est calculé sur deux périodes : à la fin du 1er semestre et à la fin de l'année, et payé en deux versements ;
- dans le cadre du barème en vigueur pour une année donnée et si les circonstances imposaient de tenir un nombre de réunions plus élevé que prévu conduisant à dépasser le plafond autorisé par l'Assemblée générale, ces montants fixes seraient alors réduits de manière à respecter le plafond autorisé par l'Assemblée générale.

2.3.1.2 Rémunération des administrateurs au titre de 2019

En application des principes évoqués ci-dessus, le montant total de la rémunération due aux administrateurs au titre de l'exercice 2019 s'est élevé à 1 083 500 euros, soit 90 % du plafond autorisé par l'Assemblée générale Mixte. Après déduction des retenues à la source françaises et étrangères, le montant net versé au titre de l'exercice 2019 a été de 795 688 euros.

Il est rappelé que M. Paul Hermelin a volontairement renoncé au titre de l'exercice 2019 (comme cela avait été le cas lors des dix années précédentes) à percevoir la rémunération qui aurait dû lui être versée en sa qualité d'administrateur de Capgemini SE.

Le détail des rémunérations attribuées au titre d'un exercice et versées au cours de l'exercice est décrit ci-après :

(en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2018	Montants attribués au titre de l'exercice 2019	Montants bruts versés en 2018	Montants bruts versés en 2019
Daniel BERNARD	136 000	137 500	141 516	129 500
Anne BOUVEROT	66 000	71 000	70 016	60 500
Xiaoqun CLEVER**	(néant)	68 000	(néant)	17 000
Yann DELABRIÈRE	15 500	(néant)	41 516	(néant)
Laura DESMOND**	(néant)	78 500	(néant)	41 000
Laurence DORS	113 500	112 500	126 516	104 500
Carole FERRAND	27 250	(néant)	64 766	(néant)
Robert FRETEL*	66 000	65 000	74 016	59 500
Siân HERBERT-JONES	64 500	75 000	75 016	67 000
Paul HERMELIN	(renonciation)	(renonciation)	(renonciation)	(renonciation)
Phil LASKAWY**	29 500	(néant)	69 016	(néant)
Kevin MASTERS**	61 000	70 000	74 016	59 500
Xavier MUSCA	82 000	90 000	88 516	82 000
Frédéric OUDÉA	37 500	67 500	10 500	59 500
Patrick POUYANNÉ	63 500	63 500	67 516	62 000
Pierre PRINGUET	106 000	115 000	110 016	104 500
Bruno ROGER	46 000	(néant)	98 516	(néant)
Lucia SINAPI-THOMAS	61 000	70 000	74 016	59 500
Caroline WATTEEUW-CARLISLE**	43 500	(néant)	108 516	(néant)
TOTAL	**1 018 750**	**1 083 500**	**1 293 990**	**906 000**

* Pour ce bénéficiaire, la rémunération de son mandat est reversée à son organisation syndicale.
** Pour ces bénéficiaires non-résidents, la Société a déduit la retenue à la source prévue par la loi. Pour les bénéficiaires résidents français, un prélèvement à la source de 30 % a également été appliqué au titre de l'IR et de la CSG/CRDS.

Les administrateurs non-dirigeants n'ont perçu aucune autre rémunération que les rémunérations ci-dessus à l'exception des administrateurs représentant les salariés actionnaires (Mme Lucia Sinapi-Thomas) ou les salariés du Groupe (MM. Robert Fretel et Kevin Masters), qui sont titulaires de contrats de travail les liant à leurs entités juridiques respectives dans le cadre de leurs fonctions locales, sans lien avec leur mandat dans la Société.

Autres rémunérations

Le détail des rémunérations qui ont été versées au cours de l'exercice 2019 ou attribuées au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux figurent à la section 2.3.3.

Il n'existe aucun pacte entre actionnaires ni aucune convention entre actionnaires.

2.3.2 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

En ce qui concerne la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, présentée ci-après, celle-ci s'inscrit dans le cadre de l'évolution de la gouvernance du Groupe annoncée au marché.

Lors de sa réunion du 16 septembre 2019, le Conseil d'Administration a porté son choix sur M. Aiman Ezzat, Directeur général délégué, pour succéder à M. Paul Hermelin en tant que Directeur général à l'issue de l'Assemblée générale prévue le 20 mai 2020. M. Paul Hermelin continuera à assurer la Présidence du Conseil d'Administration à compter de cette date tandis que M. Aiman Ezzat assurera la Direction générale en tant que seul dirigeant mandataire social exécutif.

En cohérence avec cette nouvelle gouvernance, le Conseil d'Administration en date du 4 décembre 2019 a décidé, sur proposition du Comité Éthique et Gouvernance, de mettre fin au mandat de Directeur général délégué de M. Thierry Delaporte avec effet au 31 décembre 2019. M. Thierry Delaporte reste membre du Comité de Direction en tant que Directeur général adjoint à compter du 1er janvier 2020.

De ce fait, la gouvernance du Groupe en 2020 connaitra deux périodes distinctes avec :

- du 1er janvier 2020 jusqu'à l'Assemblée générale du 20 mai 2020 une structure constituée d'un Président-directeur général (M. Paul Hermelin) et d'un Directeur général délégué (M. Aiman Ezzat), étant ici rappelé que le mandat de Directeur général délégué de M Thierry Delaporte a pris fin au 31 décembre 2019 ;
- à compter du 20 mai 2020 et sous réserve de l'approbation par les actionnaires des résolutions correspondantes et d'une décision du Conseil d'Administration, la structure serait constituée d'un Président du Conseil d'Administration (M. Paul Hermelin) et d'un Directeur général (M. Aiman Ezzat).

Ainsi, compte tenu des différences entre la nature des mandats et des évolutions proposées sur la structure de rémunération par le Conseil d'Administration à l'issue de l'Assemblée générale, en complément de la politique de rémunération des administrateurs, la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ou non exécutifs sera décomposée ci-après entre :

— la politique de rémunération d'un Président-directeur général (mandataire social exécutif), mandat détenu par M. Paul Hermelin jusqu'à l'Assemblée générale du 20 mai 2020 ;

— la politique de rémunération d'un Directeur général délégué (mandataire social exécutif), mandat détenu par M. Aiman Ezzat jusqu'à l'Assemblée générale du 20 mai 2020 ;

— la politique de rémunération d'un Directeur général (mandataire social exécutif), concernant M. Aiman Ezzat à l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2020 ;

— la politique de rémunération d'un Président (mandataire social non exécutif) concernant M. Paul Hermelin à l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

2.3.2.1 Principes généraux

Conformité et transparence

Les modalités de fixation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont conformes aux recommandations de la dernière version du Code AFEP-MEDEF. Les éléments et la structure de la rémunération sont déterminés en application des préconisations de ce Code, qu'il s'agisse de la rémunération fixe ou variable, de l'attribution d'instruments de capitaux ou du régime de retraite complémentaire, et sont en phase avec les pratiques existantes du Groupe ainsi que les règles de marché. Ces principes sont revus régulièrement et discutés au sein du Comité des Rémunérations qui soumet la synthèse de ses travaux et des propositions qui en découlent à l'approbation du Conseil d'Administration. Les éléments constitutifs de la rémunération sont exposés et détaillés dans le cadre de la procédure dite du *Say on Pay*.

Compétitivité et cohérence

Le Comité des Rémunérations s'appuie notamment sur des études comparatives pour s'assurer de la **cohérence** et de la **compétitivité** de la rémunération au regard des pratiques de marché tant en termes de niveau que de structure et de modalités de calcul. Les recommandations du Comité prennent en compte le niveau et les composantes de rémunérations des dirigeants exécutifs des sociétés du CAC 40 ainsi que les pratiques observées dans les principales sociétés françaises et étrangères du secteur des services informatiques et du conseil concurrentes du Groupe. Il est rappelé à ce sujet que les pratiques en matière de publicité des rémunérations sont très différentes selon les pays d'origine et les structures juridiques de ces concurrents, en particulier lorsqu'il s'agit de sociétés de personnes. Les sociétés du CAC 40 constituent de fait le référentiel le plus pertinent et le plus transparent, mais des analyses complémentaires prennent en compte la dimension internationale et concurrentielle du secteur et des zones géographiques dans lesquelles évolue la Société.

Équilibre et performance

S'agissant de la comparaison avec les entreprises françaises de taille et d'ambition comparables, le Comité des Rémunérations veille ainsi à ce que Capgemini soit au niveau des meilleures pratiques du CAC 40 en termes de clarté et de cohérence des méthodes appliquées. À l'instar des années précédentes, le Groupe a participé en 2019 à des études comparatives des principales sociétés françaises menées par des cabinets spécialisés. Il ressort de ces comparaisons que la rémunération globale de M. Paul Hermelin se trouve proche de la médiane des sociétés du CAC 40 et se situe à un niveau adéquat au regard des rémunérations comparables du secteur tant en France qu'à l'étranger. En outre, une étude indépendante avait été confiée à un cabinet reconnu à l'échelle internationale afin d'aider à la fixation du niveau de rémunération des deux Directeurs généraux délégués nommés en 2018 conformément aux pratiques existantes au sein du Groupe ainsi qu'aux pratiques en vigueur sur le marché français, et au référentiel international. De même une étude a été confiée à ce même cabinet afin d'aider à la fixation du niveau de rémunération du futur Directeur général dans le cadre de l'évolution annoncée de la gouvernance du Groupe. Le Comité des Rémunérations veille également à ce que les proportions respectives des composantes fixe, variable et attributions d'actions valorisées selon les normes IFRS soient **équilibrées**, correspondent aux pratiques habituelles du marché, qu'elles soient **liées à la performance de l'entreprise et alignées sur la stratégie du Groupe**.

2.3.2.2 Politique de rémunération du Président-directeur général (dirigeant mandataire social exécutif)

Associés aux principes généraux ci-avant exposés, les éléments présentés ci-après sont conformes à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et constituent le rapport du Conseil d'Administration sur la politique de rémunération du Président-directeur général qui sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

Structure de la rémunération

La politique de rémunération du Président-directeur général vise un équilibre entre la performance à court terme et à long terme afin d'assurer un développement durable de l'entreprise et s'attache à préserver une cohérence entre l'évolution de la rémunération globale et l'évolution de la performance de l'entreprise.

Modalités de fixation de la rémunération fixe et variable

Les modalités de fixation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre d'une année N sont arrêtées par le Conseil d'Administration de l'année N statuant sur les comptes de l'année N-1. Le Conseil d'Administration arrête ainsi au début de chaque année et pour l'année en cours :

— La partie fixe

La rémunération fixe vise à rétribuer les responsabilités attachées au mandat et prend en considération le niveau et la complexité des missions et responsabilités de la fonction, les compétences, l'expertise et l'expérience ainsi que le positionnement concurrentiel.

La partie fixe ne fait pas l'objet d'une révision annuelle et, en conformité avec le Code AFEP-MEDEF, n'est revue qu'après plusieurs années. Toutefois en cas d'un changement significatif du périmètre de responsabilité ou d'un écart majeur du positionnement par rapport au marché, une révision pourrait être envisagée sur la base de motivations clairement exposées. À titre d'illustration, la rémunération fixe du Président-directeur général a bénéficié d'une augmentation en 2008 et n'a été revue qu'une fois en 2013 (+10 %) consécutivement à l'élargissement de ses responsabilités d'une part, et à la forte croissance et à l'internationalisation du Groupe d'autre part. La partie fixe est versée en douze mensualités égales et représente actuellement 55 % de la rémunération théorique totale à objectifs atteints, le Conseil visant à faire évoluer ce pourcentage à 50 % de la rémunération théorique totale.

— La partie variable théorique de la rémunération : composantes et modalités de calcul

Le Conseil d'Administration tenant compte de la pratique de marché pour les dirigeants mandataires sociaux, a décidé **de faire progressivement évoluer le pourcentage de la partie variable théorique à objectifs atteints à 100 % de la partie fixe** pour les dirigeants mandataires sociaux, évolution initiée début 2018, date de la dernière augmentation du Président-directeur général, qui avait conduit le Conseil d'Administration à porter le pourcentage de la partie variable de 66,6 % de la rémunération fixe (pratique historique du Groupe dans laquelle la partie variable théorique représente 40 % de la rémunération théorique fixe plus variable) à 82,6 % de la rémunération fixe.

Dans l'hypothèse d'une nomination ou d'un départ en cours d'année, la partie variable se calcule alors sur la base du pourcentage ainsi défini et au *prorata* de la durée d'exercice du mandat au cours de l'exercice considéré.

Le Conseil a par ailleurs arrêté les modalités de calcul de la partie variable de la rémunération de M. Paul Hermelin à raison de son mandat de Président-directeur général, en définissant les indicateurs de performance retenus dans le calcul de la V1 ainsi que les objectifs personnels stratégiques retenus au titre de la V2 pour l'exercice 2020.

La partie variable se décompose en deux parties égales :

1. **Une première partie, dite V1**, est liée à des indicateurs de performance internes à la Société selon une structure et une pondération, stables dans le temps. Le niveau de réalisation de ces indicateurs est déterminé par le rapport constaté entre les résultats consolidés et audités du Groupe et les résultats initialement budgétés. Les indicateurs de performance sont retenus en adéquation avec les indicateurs-clés présentés régulièrement au marché et ils sont également stables dans le temps. **La V1 peut varier de façon symétrique par rapport à son niveau théorique, entre zéro et un plafond de 200 %** et suit une formule qui accélère la performance pondérée des indicateurs financiers à la hausse comme à la baisse, telle qu'une variation d'un point de la performance économique impacte le calcul du montant variable de 4 points dans une logique de risque/récompense. Ainsi, le montant de la V1 est égal à zéro si la performance pondérée des indicateurs financiers est inférieure ou égale à 75 % et le montant de la V1 est égal au maximum au double du montant théorique si la performance pondérée est supérieure ou égale à 125 %, la variation étant linéaire entre ces deux bornes.

1. **Une seconde partie, dite V2**, est fonction de la réalisation d'objectifs individuels fixés par le Conseil d'Administration, dont un minimum de 50 % sur la base d'objectifs quantifiés. En 2019, le Conseil d'Administration a décidé de plafonner les objectifs purement qualitatifs à leur montant théorique, ceux-ci peuvent donc varier entre zéro et 100 %, les objectifs quantifiables pouvant toujours, pour leur part, varier entre zéro et 200 %.

Le Conseil d'Administration a veillé à fixer des objectifs qui peuvent être évalués objectivement et qui soient mesurables de sorte qu'**au moins 75 % de la rémunération variable totale reposent sur des données quantitatives** et à ce que ces objectifs soient clairement liés à la mise en œuvre des priorités stratégiques du Groupe décidées par le Conseil, prérequis à la réalisation du plan stratégique à long terme.

Le Conseil d'Administration a également décidé d'augmenter, à compter de l'Assemblée générale de mai 2020, le poids de la partie variable V1 et de le porter à 60 % contre 40 % pour la partie variable V2, de manière à accroitre l'impact des indicateurs de performance dans la détermination de la rémunération variable.

Ainsi, compte tenu de ce système, la rémunération fixe plus variable du Président-directeur général qui oscille actuellement entre 55 % et un maximum de 145 % de la rémunération annuelle théorique/cible pour la partie variable proratisée couvrant le mandat jusqu'à la prochaine Assemblée générale, variera à terme entre 50 % et un maximum de 150 %. **La partie variable et la rémunération totale sont donc toutes deux plafonnées et la partie variable au titre de l'exercice 2020 ne peut représenter plus du pourcentage de la rémunération fixe comme précisé ci-après dans le tableau de synthèse établi en fonction de la pondération respective des objectifs quantifiés et purement qualitatifs fixés au titre de l'année 2020.**

Le niveau d'atteinte des objectifs et le montant de la partie variable de la rémunération sont arrêtés, sur recommandations du Comité des Rémunérations, par le Conseil d'Administration statuant sur les comptes de l'année N se réunissant en N+1. Le comité se réunit à plusieurs reprises avant le Conseil afin d'évaluer le taux d'atteinte des objectifs des dirigeants mandataires sociaux. Une session du Comité s'est tenue en novembre 2019 et une autre en février 2020, afin d'évaluer la performance en question avant le Conseil d'Administration qui décide du niveau d'atteinte des objectifs des dirigeants mandataires sociaux et les pourcentages de réalisation des objectifs sont communiqués annuellement pour chaque critère.

Le versement de la partie variable de la rémunération se fait après l'approbation par les actionnaires lors de l'Assemblée générale de l'année N+1 statuant sur des éléments de rémunération dus au titre de l'année N pour l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux.

Tableau de synthèse de la structure théorique de la rémunération fixe et variable applicable au Président-directeur général

			Président-directeur général
Structure théorique de la rémunération en base 100	**Cible**	**Min**	**Max**
Rémunération brute fixe	55	55	55
Rémunération variable annuelle V1-poids 50 %	22,5	0	45
Rémunération variable annuelle V2-poids 50 %	22,5	0	33,9
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0
Total théorique à objectifs atteints	**100**	**55**	**133,9**
% variable/fixe	*82,6 %*	*0 %*	*144,5 %*

Modalités d'intéressement en actions de la société Capgemini

Depuis 2009, le Groupe a cessé d'attribuer des stock-options : il octroie désormais des actions de performance conformément aux principes suivants :

— **sous conditions de performance et de présence** : l'attribution d'actions de performance se fait aux mêmes conditions de présence et de performance qu'aux autres bénéficiaires du Groupe et la **totalité des actions est soumise à des conditions de présence et performance**. Toutefois, en cas d'intégration d'une clause de surperformance une telle clause ne s'applique pas aux dirigeants mandataires sociaux :

  – les conditions y afférentes sont **ambitieuses**, comme l'attestent les pourcentages effectifs d'attribution d'actions des six plans intégralement acquis à hauteur de 42,3 % pour le plan 2009, de 56,7 % pour le plan 2010, de 87,9 % pour le plan 2012, de 83,9 % pour le plan 2013, de 82,5 % pour celui de 2014 et de 82,5 % pour le plan 2015 par rapport au nombre d'actions initialement attribué,

  – les **conditions** de performance intègrent des conditions internes et externes de performance, en conformité avec la recommandation de l'Autorité des marchés financiers, et calculées sur une période de 3 ans afin de garantir une performance durable et d'aligner les intérêts des mandataires sociaux et des actionnaires sur le long terme ;

— **volume limité** : le volume attribuable aux dirigeants mandataires sociaux dans le cadre des résolutions présentées au vote des actionnaires en Assemblée générale est limité (montant maximum de 10 % du volume attribuable fixé lors de la dernière résolution

votée le 23 mai 2019). Les actions de performance attribuées au Président-directeur général en 2018 et 2019 représentaient respectivement 1,66 % et 1,67 % du montant total autorisé par l'Assemblée générale Mixte pour les périodes correspondantes et 2,02 % et 1,84 % de l'attribution totale consentie à l'ensemble des bénéficiaires dans ces résolutions. Globalement, en 2019, pour les dirigeants mandataires sociaux, le volume attribué était bien en dessous de la limite stipulée dans la résolution, avec des pourcentages totaux de 3,78 % et 4,17 % respectivement contre 3,61 % et 4,41 % respectivement en 2018. Depuis 2009, et sur les douze plans d'attribution d'actions de performance, les pourcentages moyens s'établissent respectivement à 2,08 % (du montant autorisé) et 2,68 % (du montant attribué) pour M. Paul Hermelin ;

— **montant plafonné** : la valorisation IFRS d'attribution d'actions vise à ne pas excéder 100 % de la rémunération en numéraire annuelle théorique pour une année donnée, et sur les 5 dernières années, cette valeur a été comprise entre 60 % et 95 % de la rémunération théorique ;

— **obligation de conservation** : conformément aux dispositions légales, le Conseil d'Administration doit fixer le nombre d'actions définitivement acquises en fonction des mandats que les dirigeants mandataires sociaux continueront à occuper jusqu'à leur terme.

M. Paul Hermelin doit conserver toutes les actions de performance définitivement acquises en vertu des plans 2009, 2012 et 2013 jusqu'à la date la plus lointaine entre :

- la fin de la période obligatoire de conservation de deux ans (plan 2009), étendue à quatre ans (plans 2012 et 2013), et
- la date de cessation de son mandat social.

Depuis lors et conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration a décidé que l'obligation de conservation des actions de performance effectivement acquises doit représenter au moins 50 % des actions tant que le montant des actions détenues, évalué au cours de l'action à la date d'acquisition, représente moins d'un seuil exprimé sous la forme d'un multiple de la rémunération annuelle théorique (fixe et variable). Une fois ce seuil atteint, l'obligation de conservation ne porte alors plus que sur un tiers des actions qui seraient définitivement acquises. Enfin, le 14 février 2018, le Conseil d'Administration a décidé que si le nombre d'actions évalué à la date d'acquisition représentait plus de deux fois le seuil susmentionné, l'obligation de conservation des actions qui deviendraient définitivement acquises au titre de ces attributions serait fixée à 5 % des actions définitivement acquises. Les dirigeants mandataires sociaux sont alors autorisés à librement céder leurs actions sous réserve que i) la valeur de leurs actions reste supérieure à ce dernier seuil, et que ii) au moins 5 % de chaque attribution d'action soit détenu jusqu'au terme de leur mandat de dirigeant mandataire social.

Le seuil en deçà duquel les 50 % d'actions définitivement acquises doivent être détenus jusqu'au terme du mandat a été fixé pour M. Paul Hermelin à deux fois sa rémunération annuelle applicable à la date d'acquisition et M. Paul Hermelin possède actuellement des actions Capgemini SE d'un montant supérieur à 10 années de sa rémunération théorique annuelle fixe et variable. Ce seuil ayant été atteint chaque année depuis l'attribution de juillet 2014, l'obligation de conservation des actions qui deviendraient définitivement acquises au titre de ces attributions a été fixée à un tiers du montant des actions définitivement acquises pour les plans correspondants.

Si la valorisation du portefeuille détenue à la date d'attribution définitive est :	< à deux ans du fixe et du variable théorique	> à deux ans du fixe et du variable théorique et < à quatre ans	> à quatre ans du fixe et du variable théorique
Obligation de conservation des actions définitivement acquises jusqu'à la date la plus lointaine entre la fin du mandat et la date du plan	50 %	33,3 %	5 % sous réserve de rester au-delà du seuil de deux ans

— **Interdiction de couverture** : les opérations de couverture sur les actions avant la fin de la période de conservation obligatoire sont interdites. Cette interdiction fait partie du règlement du plan d'attribution et s'applique à l'ensemble des bénéficiaires, qui doivent accepter par écrit de respecter le règlement du plan, et ce depuis le premier plan d'attribution d'actions de performance de 2009.

— **Présence effective requise sauf trois cas** : la présence effective à la date d'acquisition est requise pour l'attribution définitive des actions conformément au règlement du plan, exception faite du décès, de l'invalidité ou de la retraite. Il est néanmoins spécifié qu'en cas de retraite, les actions seront acquises, dans les conditions et aux dates prévues en stricte conformité aux règlements du plan concerné. Ces conditions, et exceptions, de présence s'appliquent depuis le premier plan d'attribution d'actions de performance. Dans les autres circonstances, les actions sont *forcloses*.

— **Attribution aux mêmes périodes** : conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les attributions d'actions de performance se font désormais aux mêmes périodes calendaires et sont décidées soit par le Conseil d'Administration de fin juillet, soit par celui d'octobre. Cela a d'ailleurs été le cas depuis 2015, avec des attributions en juillet 2015 et 2016, et en octobre en 2017, 2018 et 2019.

Deux attributions spéciales, plus modestes, ont été faites en dehors de ces périodes. La première, en février 2016, concernait les anciens employés de IGATE : en effet, lors de l'attribution de juillet 2015, IGATE venait juste d'être acquise, ne laissant ainsi pas suffisamment de temps pour garantir une sélection adéquate des bénéficiaires. En conséquence, et après avoir informé le HCGE de notre intention, une attribution spéciale a été effectuée en février 2016 aux bénéficiaires susmentionnés. Concernant la seconde, bien qu'il ait été décidé une attribution annuelle en octobre, une plus modeste a été réalisée en juillet 2017 concernant un nombre restreint de bénéficiaires appartenant à IDEAN, société acquise en 2017, conformément à la convention d'acquisition. Ni le Président-directeur général, ni les membres du Comité Exécutif du Groupe n'étaient concernés par ces deux attributions.

Si les évolutions réglementaires ou toute autre circonstance rendaient l'utilisation d'un instrument d'intéressement en actions contraignant, impossible ou économiquement inadéquat, il pourrait être envisagé d'utiliser selon les mêmes modalités, critères, et plafonds un mécanisme d'intéressement de long terme ad-hoc.

Indemnité exceptionnelle

Le cas échéant, une indemnité exceptionnelle serait uniquement applicable dans le cas de l'embauche externe d'un dirigeant, nécessitant le rachat de droits susceptibles d'être perdus à la suite de cette décision d'embauche. Dans ce cas précis, l'indemnité serait proportionnelle aux montants perdus par celui-ci et une telle rémunération ne pourrait toutefois être mise en œuvre ou versée que sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Indemnités en cas de cessation de fonctions

Le Président-directeur général ne bénéficie pas d'indemnité de départ, ni d'une clause de non-concurrence.

Avantages en nature

Outre les éléments précités, la structure de rémunération du Président-directeur général peut également inclure la fourniture d'un véhicule de fonction, dans le cadre des conditions prévues dans le régime en vigueur en France. Toutefois, le Président-directeur général n'a pas souscrit à cette offre. Le Président-directeur général dispose des régimes collectifs relatifs à la couverture de santé et de prévoyance applicables au sein de la Société.

Régime de retraite supplémentaire

M. Paul Hermelin bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à prestations définies (article 39) mis en place en 2006 au sein de Capgemini Service et ce, dans les mêmes conditions que celles applicables aux autres salariés bénéficiaires. Ce régime a fait l'objet d'une expertise menée par un cabinet spécialisé qui a confirmé la conformité du plan avec les recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2009, le plan étant également en conformité avec le Code de gouvernance AFEP-MEDEF révisé en juin 2013.

Le plan a été fermé aux nouveaux bénéficiaires en 2015 et les droits des membres existants ont été gelés au 31 octobre 2015.

Le bénéfice de ce régime est subordonné au fait d'être toujours actif au sein du Groupe au moment du départ en retraite, au fait d'avoir une ancienneté dans le Groupe d'au moins 10 ans, d'avoir été un membre du Comité Exécutif du Groupe pendant au moins cinq ans et d'avoir atteint un niveau de salaire supérieur à 8 PASS (Plafond Annuel de la Sécurité Sociale) durant cinq ans au moins.

Le calcul des droits se fait sur la base d'un salaire de référence égal à la moyenne des 3 meilleures années (partie fixe ou variable) sur les dix dernières années précédant le départ en retraite.

Par ailleurs, cette retraite complémentaire fait l'objet de trois plafonds cumulatifs tels que celle-ci ne peut excéder :

- 40 % du salaire de référence ;
- 50 % du salaire de référence, en ajoutant à cette retraite supplémentaire l'ensemble des retraites acquises aux titres des autres régimes de retraite ; et
- le salaire de référence est lui-même fixé à un montant maximum de 60 PASS.

Le bénéfice est proportionnel au temps passé dans l'entreprise (ancienneté minimale requise de 10 ans avec un plafond de 30 ans), traduisant ainsi la progressivité dans l'acquisition requise des droits, qui reste bien inférieure au seuil fixé par le Code AFEP-MEDEF et le récent plafond légal fixant à un maximum de 3 % par an l'évolution dans l'acquisition des droits. Cette progressivité est de 1,5 % par an sur les 10 premières années et varie au-delà à hauteur de :

- 1 % jusqu'à 20 PASS
- 2 % entre 20 et 40 PASS
- 3 % entre 40 et 60 PASS

Ainsi, le maximum de progressivité annuelle possible est équivalent à 1,83 % avant impact potentiel des plafonds cumulatifs. En raison de la grande ancienneté de notre Président-directeur général (figée à 23 ans en 2015), la valeur de la pension annuelle au titre de l'article 39 est estimée à un montant net, après impôt et cotisations sociales, de 300 k€, soit un montant brut de 901 k€.

Le plan est financé par le biais d'une compagnie d'assurance externe et, de ce fait, les fonds nécessaires au versement de la retraite supportent une contribution de 24 %. Depuis son lancement, 21 membres ont bénéficié de ce régime, huit d'entre eux étant encore actifs au 31 décembre 2019.

Application de la politique de rémunération à M. Paul Hermelin, Président-directeur général de Capgemini SE jusqu'à l'Assemblée générale du 20 mai 2020

— Partie fixe

Le Conseil d'Administration a décidé, conformément à la recommandation du Comité des Rémunérations, de maintenir inchangée la rémunération théorique de M. Paul Hermelin au titre de son mandat de Président-directeur général pour l'exercice 2020. La rémunération fixe s'élève donc, depuis 2018, à 1 452 000 euros et sera payable mensuellement au *prorata* de la durée du mandat au cours de l'année considérée.

— Partie variable

Compte tenu de l'évolution annoncée de la gouvernance après l'Assemblée générale de mai 2020 et de la décision du Conseil d'Administration de laisser inchangée la rémunération théorique de M. Paul Hermelin au titre de son mandat de Président-directeur général en 2020, la partie variable théorique à objectifs atteints est maintenue à 1 200 000 euros et représente 45 % de la rémunération totale théorique et 82,6 % de la partie fixe.

Les indicateurs de performance de la partie variable V1 et leurs poids respectifs sont pour 2020 (comme depuis 2013) :

- la croissance, à hauteur de 30 % (chiffre d'affaires du Groupe) ;
- la rentabilité opérationnelle, à hauteur de 30 % (taux de marge opérationnelle du Groupe) ;
- la génération de cash, à hauteur de 20 % (*free cash flow* organique du Groupe) ;
- le rendement pour les actionnaires, à hauteur également de 20 % (mesuré par le résultat net avant impôts).

Les objectifs personnels de la partie variable V2 fixés par le Conseil d'Administration pour l'année 2020 au Président-directeur général sont les suivants :

- Objectif 1 : transmission vers le nouveau Directeur général pour 50 % ;
- Objectif 2 : finalisation de l'acquisition d'Altran pour 25 % quantifiable ;
- Objectif 3 : mise en application de la stratégie RSE pour 25 % quantifiable.

2.

2.3.2.3 Politique de rémunération du Directeur général délégué (dirigeant mandataire social exécutif)

Associés aux principes généraux ci-avant exposés, les éléments présentés ci-après sont conformes à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et constituent le rapport du Conseil d'Administration sur la politique de rémunération d'un Directeur général délégué qui sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

Structure de la rémunération

La politique de rémunération d'un Directeur général délégué vise un équilibre entre la performance à court terme et à long terme afin d'assurer un développement durable de l'entreprise et s'attache à préserver une cohérence entre l'évolution de la rémunération globale et l'évolution de la performance de l'entreprise.

Modalités de fixation de la rémunération fixe et variable

Les modalités de fixation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre d'une année N sont arrêtées par le Conseil d'Administration de l'année N statuant sur les comptes de l'année N-1. Le Conseil d'Administration arrête ainsi au début de chaque année et pour l'année en cours :

— Partie fixe

La rémunération fixe vise à rétribuer les responsabilités attachées au mandat et prend en considération le niveau et la complexité des missions et responsabilités de la fonction, les compétences, l'expertise et l'expérience ainsi que le positionnement concurrentiel.

La partie fixe ne fait pas l'objet d'une révision annuelle et, en conformité avec le Code AFEP-MEDEF, n'est revue qu'après plusieurs années. Toutefois en cas d'un changement significatif du périmètre de responsabilité ou d'un écart majeur du positionnement par rapport au marché, une révision pourrait être envisagée sur la base de motivations clairement exposées. La partie fixe est versée en douze mensualités égales et représente 60 % de la rémunération théorique totale à objectifs atteints pour un Directeur général délégué sans changement par rapport à la politique 2019, étant précisé que le Conseil vise à faire évoluer ce pourcentage pour le passer à 50 % de la rémunération théorique totale à objectifs atteints pour les dirigeants mandataires sociaux et donc pour un futur Directeur général délégué.

— Partie variable théorique de la rémunération : composantes et modalités de calcul

Le pourcentage de la partie variable du Directeur général délégué reste inchangé par rapport au niveau fixé en 2019 et se situe à 66,6 % de la rémunération fixe en conformité avec la pratique historique du Groupe pour ses principaux managers. Le Conseil d'Administration tenant compte de la pratique de marché pour les dirigeants mandataires sociaux, a décidé de **faire progressivement évoluer le pourcentage de la partie variable théorique à objectifs atteints à 100 % de la partie fixe** pour les dirigeants mandataires sociaux, évolution initiée début 2018.

Dans l'hypothèse d'une nomination ou d'un départ en cours d'année, la partie variable se calcule alors sur la base du pourcentage ainsi défini et au *prorata* de la durée d'exercice du mandat au cours de l'exercice considéré.

Le Conseil a par ailleurs arrêté les modalités de calcul de la partie variable de la rémunération de M. Aiman Ezzat à raison de son mandat de Directeur général délégué, en définissant les indicateurs de performance retenus dans le calcul de la V1 ainsi que les objectifs personnels stratégiques retenus au titre de la V2 pour l'exercice 2020.

La partie variable se décompose en deux parties :

1. **Une première partie, dite V1**, est liée à des indicateurs de performance internes à la Société selon une structure et une pondération, stables dans le temps. Le niveau de réalisation de ces indicateurs est déterminé par le rapport constaté entre les résultats consolidés et audités du Groupe et les résultats initialement budgétés. Les indicateurs de performance sont retenus en adéquation avec les indicateurs-clés présentés régulièrement au marché et ils sont également stables dans le temps. **La V1 peut varier de façon symétrique par rapport à son niveau théorique, entre zéro et un plafond de 200 %** et suit une formule qui accélère la performance pondérée des indicateurs financiers à la hausse comme à la baisse, telle qu'une variation d'un point de la performance économique impacte le calcul du montant variable de 4 points dans une logique de risque/récompense. Ainsi, le montant de la V1 est égal à zéro si la performance pondérée des indicateurs financiers est inférieure ou égale à 75 % et le montant de la V1 est égal au maximum au double du montant théorique si la performance pondérée est supérieure ou égale à 125 %, la variation étant linéaire entre ces deux bornes.
2. **Une seconde partie, dite V2**, est fonction de la réalisation d'objectifs individuels fixés par le Conseil d'Administration, dont un minimum de 50 % sur la base d'objectifs quantifiés. En 2019, le Conseil d'Administration a décidé de plafonner les objectifs purement qualitatifs à leur montant théorique, ceux-ci peuvent donc varier entre zéro et 100 %, les objectifs quantifiables pouvant toujours, pour leur part, varier entre zéro et 200 %.

Le Conseil d'Administration a veillé à fixer des objectifs qui peuvent être évalués objectivement et qui soient mesurables de sorte qu'au moins 75 % de la rémunération variable totale reposent sur des données quantitatives et à ce que ces objectifs soient clairement liés à la mise en œuvre des priorités stratégiques du Groupe décidées par le Conseil, prérequis à la réalisation du plan stratégique à long terme.

Le Conseil d'Administration a également décidé d'augmenter à compter de l'Assemblée générale de mai 2020 le poids de la partie variable V1 et de le porter à 60 % contre 40 % pour la partie variable V2, de manière à accroitre l'impact des indicateurs de performance dans la détermination de la partie variable.

Ainsi, compte tenu de ce système, la rémunération fixe plus variable du Directeur général délégué qui oscille actuellement entre 60 % et un maximum de 140 % de la rémunération annuelle théorique/cible, pour la partie variable proratisée couvrant le mandat jusqu'à la prochaine Assemblée générale, variera à terme entre 50 % et un maximum de 150 %. **La partie variable et la rémunération totale sont donc toutes deux plafonnées et la partie variable au titre de l'exercice 2020 ne peut représenter plus du pourcentage de la rémunération fixe comme précisé ci-après dans le tableau de synthèse établi en fonction de la pondération respective des objectifs quantifiés et purement qualitatifs fixés au titre de l'année 2020.**

Le niveau d'atteinte des objectifs et le montant de la partie variable de la rémunération sont arrêtés, sur recommandations du Comité des Rémunérations, par le Conseil d'Administration statuant sur les comptes de l'année N se réunissant en N+1. Le comité se réunit à plusieurs reprises avant le Conseil afin d'évaluer le taux d'atteinte des objectifs des dirigeants mandataires sociaux. Une session du Comité s'est tenue en novembre 2019 et une autre en février 2020, afin d'évaluer la performance en question avant le Conseil d'Administration qui décide du niveau d'atteinte des objectifs des dirigeants mandataires sociaux et les pourcentages de réalisation des objectifs sont communiqués annuellement pour chaque critère.

Le versement de la partie variable de la rémunération se fait après l'approbation par les actionnaires lors de l'Assemblée générale de l'année N+1 statuant sur des éléments de rémunération dus au titre de l'année N pour l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux.

Tableau de synthèse de la structure théorique de la rémunération fixe et variable applicable au Directeur général délégué jusqu'à l'Assemblée générale de mai 2020

			Directeur général délégué
Structure théorique de la rémunération en base 100	**Cible**	**Min**	**Max**
Rémunération brute fixe	60	60	60
Rémunération variable annuelle V1 – poids 50 %	20	0	40
Rémunération variable annuelle V2 – poids 50 %	20	0	30
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0
Total théorique à objectifs atteints	**100**	**60**	**130**
% variable/fixe	*100 %*	*0 %*	*117*

Tableau de synthèse de la structure théorique de la rémunération fixe et variable applicable à un Directeur général délégué à l'issue de l'Assemblée générale de mai 2020

			Directeur général délégué
Structure théorique de la rémunération en base 100	**Cible**	**Min**	**Max**
Rémunération brute fixe	50	50	50
Rémunération variable annuelle-indicateurs financiers	30	0	60
Rémunération variable annuelle-indicateurs quantifiables	10	0	20
Rémunération variable annuelle-objectifs qualitatifs	10	0	10
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0
Total théorique à objectifs atteints	**100**	**50**	**140**
% variable/fixe	*100 %*	*0 %*	*180*

Modalités d'intéressement en actions de la société Capgemini

Depuis 2009, le Groupe a cessé d'attribuer des stock-options : il octroie désormais des actions de performance conformément aux principes suivants :

— **sous conditions de performance et de présence** : l'attribution d'actions de performance se fait aux mêmes conditions de présence et de performance qu'aux autres bénéficiaires du Groupe et **la totalité des actions est soumise à des conditions de présence et performance**. Toutefois en cas d'intégration d'une clause de surperformance une telle clause ne s'applique pas aux dirigeants mandataires sociaux :

  – les conditions y afférentes sont **ambitieuses**, comme l'attestent les pourcentages effectifs d'attribution d'actions des six plans intégralement acquis à hauteur de 42,3 % pour le plan 2009, de 56,7 % pour le plan 2010, de 87,9 % pour le plan 2012, de 83,9 % pour le plan 2013, de 82,5 % pour celui de 2014 et de 82,5 % pour le plan 2015 par rapport au nombre d'actions initialement attribué,

  – les **conditions** de performance intègrent des conditions internes et externes de performance, en conformité avec la recommandation de l'Autorité des marchés financiers, et calculées sur une période de 3 ans afin de garantir une performance durable et d'aligner les intérêts des mandataires sociaux et des actionnaires sur le long terme ;

— **volume limité** : le volume attribué aux dirigeants mandataires sociaux dans le cadre des résolutions présentées au vote des actionnaires en Assemblée générale est limité (montant maximum de 10 % du volume attribuable fixé lors de la dernière résolution votée le 23 mai 2019). Les actions de performance attribuées à M. Aiman Ezzat en 2018 et 2019 représentaient respectivement 0,98 % et 1,13 % du montant total autorisé par l'Assemblée générale Mixte pour les périodes correspondantes et 1,19 % et 1,25 % de l'attribution totale consentie à l'ensemble des bénéficiaires dans ces résolutions. Globalement, en 2019, pour les dirigeants mandataires sociaux, le volume attribué était bien en dessous de la limite stipulée dans la résolution, avec des pourcentages totaux de 3,78 % et 4,17 % respectivement contre 3,61 % et 4,41 % respectivement en 2018 ;

— **montant plafonné** : la valorisation IFRS d'attribution d'actions vise à ne pas excéder 100 % de la rémunération en numéraire annuelle théorique pour une année donnée, et sur les 5 dernières années, cette valeur a été comprise entre 60 % et 95 % de la rémunération théorique ;

— **obligation de conservation** : conformément aux dispositions légales, le Conseil d'Administration doit fixer le nombre d'actions définitivement acquises en fonction des mandats que les dirigeants mandataires sociaux continueront à occuper jusqu'à leur terme.

Le Conseil d'Administration a décidé que l'obligation de conservation des actions de performance effectivement acquises doit représenter au moins 50 % des actions tant que le montant des actions détenues, évalué au cours de l'action à la date d'acquisition, représente moins d'un seuil exprimé sous la forme d'un multiple de la rémunération annuelle théorique (fixe et variable). Une fois ce seuil atteint, l'obligation de conservation ne porte alors plus que sur un tiers des actions qui seraient définitivement acquises. Enfin, le 14 février 2018, le Conseil d'Administration a décidé que si le nombre d'actions évalué à la date d'acquisition représentait plus de deux fois le seuil susmentionné, l'obligation de conservation des actions qui deviendraient définitivement acquises au titre de ces attributions serait fixée à 5 % des actions définitivement acquises. Les dirigeants mandataires sociaux sont alors autorisés à librement céder leurs actions sous réserve que i) la valeur de leurs actions reste supérieure à ce dernier seuil, et que ii) au moins 5 % de chaque attribution d'action soit détenu jusqu'au terme de leur mandat de dirigeant mandataire social.

Le seuil en deçà duquel les 50 % d'actions définitivement acquises doivent être détenus jusqu'au terme du mandat a été fixé pour un Directeur général délégué à une année de la rémunération annuelle théorique (fixe et variable) applicable à la date d'acquisition.

Si la valorisation du portefeuille détenue à la date d'attribution définitive est :	< à un an du fixe et du variable théorique	> à un an du fixe et du variable théorique et < à deux ans	> à deux ans du fixe et du variable théorique
Obligation de conservation des actions définitivement acquises jusqu'à la date la plus lointaine entre la fin du mandat et la date du plan	50 %	33,3 %	5 % sous réserve de rester au-delà du seuil de deux ans

- **Interdiction de couverture** : les opérations de couverture sur les actions avant la fin de la période de conservation obligatoire sont interdites. Cette interdiction fait partie du règlement du plan d'attribution et s'applique à l'ensemble des bénéficiaires, qui doivent accepter par écrit de respecter le règlement du plan ; et ce depuis le premier plan d'attribution d'actions de performance de 2009.
- **Présence effective requise sauf trois cas** : la présence effective à la date d'acquisition est requise pour l'attribution définitive des actions conformément au règlement du plan, exception faite du décès, de l'invalidité ou de la retraite. Il est néanmoins spécifié qu'en cas de retraite, les actions seront acquises, dans les conditions et aux dates prévues en stricte conformité aux règlements du plan concerné. Ces conditions, et exceptions, de présence s'appliquent depuis le premier plan d'attribution d'actions de performance. Dans les autres circonstances, les actions sont *forcloses*.
- **Attributions aux mêmes périodes** : conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les attributions d'actions de performance se font désormais aux mêmes périodes calendaires et sont décidées soit par le Conseil d'Administration de fin juillet, soit par celui d'octobre. Cela a d'ailleurs été le cas depuis 2015, avec des attributions en juillet 2015 et 2016, et en octobre en 2017, 2018 et 2019.

  Deux attributions spéciales, plus modestes, ont été faites en dehors de ces périodes. La première, en février 2016, concernait les anciens employés de IGATE : en effet, lors de l'attribution de juillet 2015, IGATE venait juste d'être acquise, ne laissant ainsi pas suffisamment de temps pour garantir une sélection adéquate des bénéficiaires. En conséquence, et après avoir informé le HCGE de notre intention, une attribution spéciale a été effectuée en février 2016 aux bénéficiaires susmentionnés. Concernant la seconde, bien qu'il ait été décidé une attribution annuelle en octobre, une plus modeste a été réalisée en juillet 2017 concernant un nombre restreint de bénéficiaires appartenant à IDEAN, société acquise en 2017, conformément à la convention d'acquisition. Ni le Président-directeur général, ni les membres du Comité Exécutif du Groupe n'étaient concernés par ces deux attributions.

Si les évolutions réglementaires ou toute autre circonstance rendaient l'utilisation d'un instrument d'intéressement en actions contraignant, impossible ou économiquement inadéquat, il pourrait être envisagé d'utiliser selon les mêmes modalités, critères, et plafonds un mécanisme d'intéressement de long terme ad-hoc.

Indemnité exceptionnelle

Le cas échéant, une indemnité exceptionnelle serait uniquement applicable dans le cas de l'embauche externe d'un Directeur général délégué nécessitant le rachat de droits susceptibles d'être perdus à la suite de cette décision d'embauche. Dans ce cas précis, l'indemnité serait proportionnelle aux montants perdus par celui-ci et une telle rémunération ne pourrait toutefois être mise en œuvre ou versée que sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale en application de l'article L 225-37-2.

Indemnités en cas de cessation de fonctions

En anticipation de la prise de fonction au 1er janvier 2018 de MM. Thierry Delaporte et Aiman Ezzat en tant que Directeurs généraux délégués et sur recommandation du Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 6 décembre 2017, a autorisé au bénéfice de ces derniers, le principe d'une indemnité de départ en cas de cessation de leurs fonctions de Directeur général délégué ainsi que celui d'un engagement de non-concurrence. Ces engagements ont été approuvés par l'Assemblée générale Mixte du 23 mai 2018.

Le Conseil d'Administration a jugé qu'il était dans l'intérêt de la Société de protéger durant cette période de transition à la fois les Directeurs généraux délégués nouvellement nommés, par la mise en place d'un mécanisme d'indemnité de départ, ainsi que le Groupe, par un dispositif de clause de non-concurrence.

a) Engagement de non-concurrence

Chaque Directeur général délégué peut bénéficier, en contrepartie du respect d'une obligation de non-concurrence d'une durée de douze mois à compter de la cessation de son contrat de travail consécutive à la cessation de son mandat de Directeur général délégué, d'une indemnité égale à 50 % de la rémunération brute (fixe plus variable) théorique à objectifs atteints applicable à la date de cessation des fonctions de Directeur général délégué. Le Conseil d'Administration pourra décider de libérer les Directeurs généraux délégués de leur obligation de non-concurrence. Cette indemnité échelonnée sur la durée d'application de la clause, n'est pas payable si le Directeur général ou le Directeur général délégué fait valoir ses droits à la retraite ou s'il est âgé de plus de 65 ans lors de l'arrêt de son mandat.

b) Indemnité de départ plafonnée sous conditions de performance à verser en cas de cessation des fonctions de Directeur général délégué

Une indemnité de départ sera due à chaque Directeur général délégué au terme de son mandat. Néanmoins, cette indemnité de départ ne sera pas due en cas de départ du Directeur général délégué de la société à son initiative, de changement de ses fonctions à l'intérieur du Groupe, de possibilité pour le Directeur général délégué concerné de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite, ou en cas de faute grave ou lourde.

Le contrat de travail des Directeurs généraux délégués ne comprend pas de clause concernant les indemnités de départ, à l'exception des dispositions prévues dans la convention collective.

Le Conseil a veillé à la fixation de conditions de performance exigeantes applicables à l'indemnité de départ en cas de cessation du mandat social, fonction de la performance pondérée des indicateurs financiers applicable au Directeur général délégué au titre de sa partie variable dite V1 (liée à des indicateurs de performance et aux résultats consolidés du Groupe) observée annuellement au cours des trois derniers exercices sociaux révolus précédant la cessation de ses fonctions, la dernière année étant surpondérée (40 %, tandis que les deux exercices précédents compteront pour 30 % chacun).

Il appartiendra au Conseil d'Administration de constater la réalisation de ces critères de performance.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé, le montant cumulé (i) de l'indemnité de départ effectivement versée, (ii) de toute indemnité conventionnelle effectivement versée au titre de la rupture du contrat de travail et (iii) de toute indemnité pour laquelle il existe un engagement définitif de versement en contrepartie de l'engagement de non-concurrence ne pourra excéder un montant maximum égal à deux fois la rémunération annuelle théorique (fixe plus variable) applicable à la date de cessation des fonctions des Directeurs généraux délégués.

Indemnité liée à la convention collective du contrat de travail

(due, sauf en cas de faute grave ou lourde, au titre de l'ancienneté acquise en qualité de salarié avant la nomination à la fonction de dirigeant mandataire social)

+

Indemnité de départ en cas de cessation du mandat social basée sur la performance des 3 derniers exercices

(due, sauf en cas de départ à son initiative, changement de fonctions à l'intérieur du Groupe, retraite, faute grave ou lourde)

+

Indemnité liée à l'éventuelle application d'une clause de non concurrence en cas de cessation du mandat social

égale à la moitié de la rémunération brute théorique (fixe + variable) applicable à la date de cessation des fonctions de Directeur général délégué (soit ≤ 1 année)

Plafond absolu de 2 années de rémunération annuelle théorique (fixe + variable)

applicable à la date de cessation des fonctions

Il est précisé ci-après qu'à l'occasion de la fin du mandat d'un Directeur général délégué, M. Thierry Delaporte, au 31 décembre 2019, ni l'indemnité de non-concurrence ni l'indemnité de départ n'ont été versées, M. Thierry Delaporte continuant son activité professionnelle au sein du Groupe.

Avantages en nature

Outre les éléments précités, la structure de rémunération d'un Directeur général délégué peut également inclure la fourniture d'un véhicule de fonction, dans le cadre des conditions prévues dans le régime en vigueur en France. Le Directeur général délégué dispose des régimes collectifs relatifs à la couverture de santé et de prévoyance applicables au sein de la Société.

Variable Pluriannuel

Plan d'épargne longue

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, a décidé qu'un Directeur général délégué peut être éligible au dispositif d'épargne longue. Ce régime a été mis en place depuis 2016 afin de rester attractif pour les dirigeants tout en leur proposant un instrument d'intéressement à long terme qui offre de meilleures conditions économiques, tant pour la Société que pour les bénéficiaires, que le régime antérieur fermé à de nouveaux entrants fin 2015 avec gel des droits. Un tel système est en effet davantage en phase avec les évolutions du marché et du cadre juridique européen (portabilité, conditions de performance, souplesse) et vise à couvrir l'absence de cotisations et donc de droits à retraite au-delà de 8 PASS (plafond qui pourrait être abaissé fortement). Ce plan se caractérise par le versement d'une allocation annuelle dont la moitié au moins est versée à un organisme tiers dans le cadre d'un contrat d'assurance de retraite supplémentaire à adhésion facultative (article 82), le reste de l'allocation numéraire étant conservé par le bénéficiaire compte tenu de la fiscalisation immédiate à l'entrée de ce dispositif.

L'allocation est faite dans les conditions suivantes :

- l'allocation est subordonnée à la réalisation de conditions de performance ;
- le montant de l'allocation à objectifs atteints est égal à 40 % de la partie fixe composant la rémunération annuelle : il variera en fonction de la performance pondérée non flexée des indicateurs financiers utilisée pour la V1 ;
- le versement de l'allocation au titre de l'année N, subordonné à la réalisation des conditions de performance pour l'année N, est différé comme suit :
  - 50 % du montant calculé est versé en année N+1,
  - 50 % du montant calculé est versé en année N+2, sous réserve de la présence du Directeur général délégué au sein du Groupe au 30 juin de l'année N+2.

Les modalités de calcul et les objectifs liés à cette allocation seront fixés chaque année par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Rémunérations. Le Conseil d'Administration a décidé que les modalités de calcul, les indicateurs de performance internes à la Société entrant dans le calcul de la V1 et le niveau de pondération associé à chaque indicateur au titre de l'exercice 2020 seront fixés par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, lors de la réunion au cours de laquelle les résultats de l'exercice clos le 31 décembre 2019 seront arrêtés. Le calcul se fait sur la durée effective du mandat au cours d'une année donnée en cas d'arrêt ou de prise de fonction en cours d'année.

Régime de retraite supplémentaire

Absence de régime de retraite supplémentaire pour le Directeur général délégué.

Application de la politique de rémunération à M Aiman Ezzat, Directeur général délégué de Capgemini SE jusqu'à l'Assemblée générale du 20 mai 2020

— Partie fixe

Le Conseil d'Administration a décidé, conformément à la recommandation du Comité des Rémunérations, de maintenir inchangée la rémunération théorique de M. Aiman Ezzat au titre de son mandat de Directeur général délégué pour l'exercice 2020. La rémunération fixe s'élève donc à 936 000 euros et est payable mensuellement au *prorata* de la durée d'exercice du mandat pour une année donnée.

— Partie variable

Compte tenu de l'évolution annoncée de la gouvernance après l'Assemblée générale de mai 2020 et de la décision du Conseil d'Administration de laisser inchangée la rémunération théorique de M. Aiman Ezzat au titre de son mandat de Directeur général délégué en 2020, la partie variable théorique à objectifs atteints est maintenue à 624 000 euros et représente 40 % de la rémunération totale théorique et 66,6 % de la partie fixe.

Les indicateurs de performance de la partie variable V1 et leurs poids respectifs sont pour 2020 (comme depuis 2013) :

- la croissance, à hauteur de 30 % (chiffre d'affaires du Groupe) ;
- la rentabilité opérationnelle, à hauteur de 30 % (taux de marge opérationnelle du Groupe) ;
- la génération de *cash*, à hauteur de 20 % (*free cash flow* organique du Groupe) ;

— le rendement pour les actionnaires, à hauteur également de 20 % (mesuré par le résultat net avant impôts).

Les objectifs personnels de la partie variable V2 fixés par le Conseil d'Administration pour l'année 2020 au Directeur général délégué sont les suivants :

Objectifs quantifiables

— Objectif 1 : la mise en application de la stratégie RSE pour 25 % ;
— Objectif 2 : l'évolution du portefeuille pour 25 %.

Objectifs qualitatifs

— Objectif 1 : la transition et prise de fonction du rôle de Directeur général pour 18,75 % ;
— Objectif 2 : l'impact de l'acquisition d'Altran sur la stratégie du groupe pour 18,75 % ;
— Objectif 3 : la satisfaction clients pour 12,5 %.

Les objectifs personnels fixés par le Conseil d'Administration pour l'année 2020 sont, compte tenu de l'évolution annoncée de la gouvernance, applicables sur l'ensemble de l'année aussi bien au Directeur général délégué qu'au Directeur général.

Le montant applicable au titre du plan d'épargne longue est inchangé par rapport à l'année 2019 et est fixé à 375 000 euros et sera calculé au *prorata* de la durée d'exercice du mandat en 2020.

2.3.2.4 Politique de rémunération du Directeur général (dirigeant mandataire social exécutif)

Associés aux principes généraux ci-avant exposés, les éléments présentés ci-après sont conformes à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et constituent le rapport du Conseil d'Administration sur la politique de rémunération du Directeur général qui sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

Structure de la rémunération

La politique de rémunération du Directeur général vise un équilibre entre la performance à court terme et à long terme afin d'assurer un développement durable de l'entreprise et s'attache à préserver une cohérence entre l'évolution de la rémunération globale et l'évolution de la performance de l'entreprise.

Modalités de fixation de la rémunération fixe et variable

Les modalités de fixation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre d'une année N sont arrêtées par le Conseil d'Administration de l'année N statuant sur les comptes de l'année N-1. Le Conseil d'Administration arrête ainsi au début de chaque année et pour l'année en cours :

— Partie fixe

La rémunération fixe vise à rétribuer les responsabilités attachées au mandat et prend en considération le niveau et la complexité des missions et responsabilités de la fonction, les compétences, l'expertise et l'expérience ainsi que le positionnement concurrentiel.

La partie fixe ne fait pas l'objet d'une révision annuelle et, en conformité avec le Code AFEP-MEDEF, n'est revue qu'après plusieurs années. Toutefois en cas d'un changement significatif du périmètre de responsabilité ou d'un écart majeur du positionnement par rapport au marché, une révision pourrait être envisagée sur la base de motivations clairement exposées. La partie fixe est versée en douze mensualités égales et représente 50 % de la rémunération théorique totale à objectifs atteints pour le Directeur général à compter de la validation par l'Assemblée générale de mai 2020.

— Partie variable théorique de la rémunération : composantes et modalités de calcul

Le Conseil d'Administration tenant compte de la pratique de marché pour les dirigeants mandataires sociaux, avait décidé de **faire évoluer le pourcentage de la partie variable théorique à objectifs atteints vers 100 % de la partie fixe** pour les dirigeants mandataires sociaux, évolution initiée début 2018, lors de la dernière augmentation du Président-directeur général et c'est ce pourcentage cible de 100 % de la rémunération fixe qui s'applique désormais au Directeur général.

Dans l'hypothèse d'une nomination ou d'un départ en cours d'année, la partie variable se calcule alors sur la base du pourcentage ainsi défini et au *prorata* de la durée d'exercice du mandat au cours de l'exercice considéré.

Le Conseil a par ailleurs arrêté les modalités de calcul de la partie variable de la rémunération de M. Aiman Ezzat, en définissant les indicateurs de performance retenus dans le calcul de la partie variable ainsi que les objectifs personnels stratégiques retenus pour l'exercice 2020.

La partie variable se décompose ainsi entre :

— **des indicateurs de performance quantifiables pour 80 % du variable théorique et qui reposent pour :**
  - **60 % sur des indicateurs de performance financiers** selon une structure et une pondération, stables dans le temps dont le niveau de réalisation est déterminé par le rapport constaté entre les résultats consolidés et audités du Groupe et les résultats initialement budgétés. Les indicateurs de performance sont retenus en adéquation avec les indicateurs-clés présentés régulièrement au marché et ils sont également stables dans le temps. **Cette partie peut varier de façon symétrique par rapport à son niveau théorique, entre zéro et un plafond de 200 %** et suit une formule qui accélère la performance pondérée des indicateurs financiers à la hausse comme à la baisse, telle qu'une variation d'un point de la performance économique impacte le calcul du montant variable de 4 points dans une logique de risque/récompense. Ainsi, cette partie est égale à zéro si la performance pondérée des indicateurs financiers est inférieure ou égale à 75 % et est égale au maximum au double du

montant théorique si la performance pondérée est supérieure ou égale à 125 %, la variation étant linéaire entre ces deux bornes,
  - **20 % sur des indicateurs de performance quantifiables** fonction d'objectifs stratégiques fixés pour l'année par le Conseil pouvant varier linéairement entre zéro et 200 % ;
- **des indicateurs qualitatifs pour 20 % du variable théorique** qui reposent sur la réalisation d'objectifs individuels personnels fixés par le Conseil d'Administration, les objectifs purement qualitatifs étant plafonnés pour l'année 2020 à 100 % de leur montant théorique.

Le Conseil d'Administration a ainsi veillé à fixer des objectifs qui peuvent être évalués objectivement et qui soient mesurables de sorte qu'au moins 80 % de la rémunération variable totale reposent sur des données quantitatives et à ce que ces objectifs soient clairement liés à la mise en œuvre des priorités stratégiques du Groupe décidées par le Conseil, prérequis à la réalisation du plan stratégique à long terme.

Le Conseil d'Administration a également décidé à compter de l'année 2020 d'**augmenter le poids des indicateurs financiers et de le porter à 60 %** de la partie variable, de manière à accroitre l'impact de ces derniers dans la détermination de la partie variable.

Ainsi, compte tenu de ce système, la rémunération fixe plus variable du Directeur général pourra osciller à compter de l'Assemblée générale entre 50 % et un maximum de 150 % de la rémunération annuelle théorique/cible. **La partie variable et la rémunération totale sont donc toutes deux plafonnées et la partie variable au titre de l'exercice 2020 ne peut représenter plus du pourcentage de la rémunération fixe comme précisé ci-après dans le tableau de synthèse établi en fonction de la pondération respective des objectifs quantifiés et purement qualitatifs fixés au titre de l'année 2020.**

Le niveau d'atteinte des objectifs et le montant de la partie variable de la rémunération sont arrêtés, sur recommandations du Comité des Rémunérations, par le Conseil d'Administration statuant sur les comptes de l'année N se réunissant en N+1. Le Comité se réunit à plusieurs reprises avant le Conseil afin d'évaluer le taux d'atteinte des objectifs des dirigeants mandataires sociaux. Une session du Comité s'est tenue en novembre 2019 et une autre en février 2020, afin d'évaluer la performance en question avant le Conseil d'Administration qui décide du niveau d'atteinte des objectifs des dirigeants mandataires sociaux et les pourcentages de réalisation des objectifs sont communiqués annuellement pour chaque critère.

Le versement de la partie variable de la rémunération se fait après l'approbation par les actionnaires lors de l'Assemblée générale de l'année N+1 statuant sur des éléments de rémunération dus au titre de l'année N pour l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux.

Tableau de synthèse de la structure théorique de la rémunération fixe et variable applicable au Directeur général

	Directeur général (à compter de l'Assemblée générale du 20 mai 2020)		
Structure théorique de la rémunération en base 100	**Cible**	**Min**	**Max**
Rémunération brute fixe	50	50	50
Rémunération variable annuelle-indicateurs financiers	30	0	60
Rémunération variable annuelle-indicateurs quantifiables	10	0	20
Rémunération variable annuelle-objectifs qualitatifs	10	0	10
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0
Total théorique à objectifs atteints	**100**	**50**	**140**
% variable/fixe	*100 %*	*0 %*	*180 %*

Modalités d'intéressement en actions de la société Capgemini

Depuis 2009, le Groupe a cessé d'attribuer des stock-options : il octroie désormais des actions de performance conformément aux principes suivants :

- **sous conditions de performance et de présence** : l'attribution d'actions de performance se fait aux mêmes conditions de présence et de performance qu'aux autres bénéficiaires du Groupe et **la totalité des actions est soumise à des conditions de présence et performance**. Toutefois en cas d'intégration d'une clause de surperformance une telle clause ne s'applique pas aux dirigeants mandataires sociaux ;
  - les conditions y afférentes sont **ambitieuses**, comme l'attestent les pourcentages effectifs d'attribution d'actions des six plans intégralement acquis à hauteur de 42,3 % pour le plan 2009, de 56,7 % pour le plan 2010, de 87,9 % pour le plan 2012, de 83,9 % pour le plan 2013, de 82,5 % pour celui de 2014 et de 82,5 % pour le plan 2015 par rapport au nombre d'actions initialement attribué,
  - les **conditions** de performance intègrent des conditions internes et externes de performance, en conformité avec la recommandation de l'Autorité des marchés financiers, et calculées sur une période de 3 ans afin de garantir une performance durable et d'aligner les intérêts des mandataires sociaux et des actionnaires sur le long terme ;
- **volume limité** : le volume attribué aux dirigeants mandataires sociaux dans le cadre des résolutions présentées au vote des actionnaires en Assemblée générale est limité (montant maximum de 10 % du volume attribuable fixé lors de la dernière résolution votée le 23 mai 2019). Globalement, en 2019, pour les dirigeants mandataires sociaux, le volume attribué était bien en dessous de la limite stipulée dans la résolution, avec des pourcentages totaux de 3,78 % et 4,17 % respectivement contre 3,61 % et 4,41 % respectivement en 2018 ;
- **montant plafonné** : la valorisation IFRS d'attribution d'actions vise à ne pas excéder 100 % de la rémunération en numéraire annuelle théorique pour une année donnée, et sur les 5 dernières années, cette valeur a été comprise entre 60 % et 95 % de la rémunération théorique
- **obligation de conservation** : conformément aux dispositions légales, le Conseil d'Administration doit fixer le nombre d'actions définitivement acquises en fonction des mandats que les dirigeants mandataires sociaux continueront à occuper jusqu'à leur terme.

Le Conseil d'Administration a décidé que l'obligation de conservation des actions de performance effectivement acquises doit représenter au moins 50 % des actions tant que le montant des actions détenues, évalué au cours de l'action à la date d'acquisition, représente moins d'un seuil exprimé sous la forme d'un multiple de la rémunération annuelle théorique (fixe et variable). Une fois ce seuil atteint, l'obligation de conservation ne porte alors plus que sur un tiers des actions qui seraient définitivement acquises. Enfin, le 14 février 2018, le Conseil d'Administration a décidé que si le nombre d'actions évalué à la date d'acquisition représentait plus de deux fois le seuil

susmentionné, l'obligation de conservation des actions qui deviendraient définitivement acquises au titre de ces attributions serait fixée à 5 % des actions définitivement acquises. Les dirigeants mandataires sociaux sont alors autorisés à librement céder leurs actions sous réserve que i) la valeur de leurs actions reste supérieure à ce dernier seuil, et que ii) au moins 5 % de chaque attribution d'action soit détenu jusqu'au terme de leur mandat de dirigeant mandataire social.

Le seuil en deçà duquel les 50 % d'actions définitivement acquises doivent être détenus jusqu'au terme du mandat a été fixé pour le Directeur général à une année de sa rémunération annuelle théorique (fixe et variable) applicable à la date d'acquisition.

Si la valorisation du portefeuille détenue à la date d'attribution définitive est :	< à un an du fixe et du variable théorique	> à un an du fixe et du variable théorique et < à deux ans	> à deux ans du fixe et du variable théorique
Obligation de conservation des actions définitivement acquises jusqu'à la date la plus lointaine entre la fin du mandat et la date du plan	50 %	33,3 %	5 % sous réserve de rester au-delà du seuil de deux ans

- **Interdiction de couverture** : les opérations de couverture sur les actions avant la fin de la période de conservation obligatoire sont interdites. Cette interdiction fait partie du règlement du plan d'attribution et s'applique à l'ensemble des bénéficiaires, qui doivent accepter par écrit de respecter le règlement du plan ; et ce depuis le premier plan d'attribution d'actions de performance de 2009.
- **Présence effective requise sauf trois cas** : la présence effective à la date d'acquisition est requise pour l'attribution définitive des actions conformément au règlement du plan, exception faite du décès, de l'invalidité ou de la retraite. Il est néanmoins spécifié qu'en cas de retraite, les actions seront acquises, dans les conditions et aux dates prévues en stricte conformité aux règlements du plan concerné. Ces conditions, et exceptions, de présence s'appliquent depuis le premier plan d'attribution d'actions de performance. Dans les autres circonstances, les actions sont *forcloses*.
- **Attributions aux mêmes périodes** : conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les attributions d'actions de performance se font désormais aux mêmes périodes calendaires et sont décidées soit par le Conseil d'Administration de fin juillet, soit par celui d'octobre. Cela a d'ailleurs été le cas depuis 2015, avec des attributions en juillet 2015 et 2016, et en octobre en 2017, 2018 et 2019.

Si les évolutions réglementaires ou toute autre circonstance rendaient l'utilisation d'un instrument d'intéressement en actions, contraignant, impossible ou économiquement inadéquat, il pourrait être envisagé d'utiliser selon les mêmes modalités, critères, et plafonds un mécanisme d'intéressement de long terme ad-hoc.

Indemnité exceptionnelle

Le cas échéant, une indemnité exceptionnelle serait uniquement applicable dans le cas de l'embauche externe d'un dirigeant, nécessitant le rachat de droits susceptibles d'être perdus à la suite de cette décision d'embauche. Dans ce cas précis, l'indemnité serait proportionnelle aux montants perdus par celui-ci et une telle rémunération ne pourrait toutefois être mise en œuvre ou versée que sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale en application de l'article L. 225-37-2.

Indemnités en cas de cessation de fonctions

Lors de sa réunion du 11 mars 2020, le Conseil d'Administration a jugé qu'il était dans l'intérêt de la Société de maintenir le dispositif existant pour le Directeur général délégué, au profit du Directeur général dans le strict respect du Code AFEP-MEDEF ce dispositif recouvrant :

- Une obligation de non-concurrence

Le Directeur général peut bénéficier, en contrepartie du respect d'une obligation de non-concurrence d'une durée de douze mois à compter de la cessation de son mandat de Directeur général, d'une indemnité égale à 50 % de la rémunération brute (fixe plus variable) théorique à objectifs atteints applicable à la date de cessation des fonctions de Directeur général. Le Conseil d'Administration se réserve le pouvoir de décider de libérer le Directeur général de cette obligation de non-concurrence. Cette indemnité, échelonnée sur la durée d'application de la clause de non-concurrence, n'est pas payable si le Directeur général fait valoir ses droits à la retraite ou s'il est âgé de plus de 65 ans lors de l'arrêt de son mandat.

- Une indemnité de départ, plafonnée et sous conditions de performance à verser en cas de cessation des fonctions de Directeur général

Une indemnité de départ ne sera due au Directeur général au terme de son mandat qu'en cas de départ contraint soit dans le cadre d' (i) une fusion ou scission affectant la Société, (ii) un changement de contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce ou (iii) un changement significatif de stratégie de la Société ou désaccord fondamental avec le Conseil d'Administration. Ainsi, cette indemnité de départ ne sera pas due en cas de départ du Directeur général de la Société à son initiative, de possibilité pour le Directeur général concerné de faire valoir ses droits à la retraite ou s'il est âgé de 65 ans lors de la cessation de son mandat, ou en cas de faute grave ou lourde. Le Conseil a veillé à la fixation de conditions de performance exigeantes applicables à l'indemnité de départ en cas de cessation du mandat social, fonction de la performance pondérée après application de la formule d'accélération des indicateurs financiers applicable au Directeur général au titre de sa partie variable dite V1 (liée aux indicateurs de performance et aux résultats consolidés du Groupe) observée annuellement au cours des deux derniers exercices révolus précédant la cessation de ses fonctions, la dernière année étant surpondérée (60 %, tandis que l'exercice précédent comptera pour 40 %).

Il appartiendra au Conseil d'Administration de constater la réalisation de ces critères de performance.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé, le montant cumulé (i) de l'indemnité de départ effectivement versée et (ii) de toute indemnité pour laquelle il existe un engagement définitif de versement en contrepartie de l'engagement de non-concurrence ne pourra excéder un montant maximum égal à deux fois la rémunération annuelle théorique (fixe plus variable) applicable à la date de cessation des fonctions du Directeur général.

Indemnité de départ en cas de cessation du mandat social basée sur la performance des 2 derniers exercices

(due, en cas de départ contraint uniquement)

+

Indemnité liée à l'éventuelle application d'une clause de non concurrence en cas de cessation du mandat social

égale à la moitié de la rémunération brute théorique (fixe + variable) applicable à la date de cessation des fonctions de Directeur général (soit ≤ 1 année)

Plafond absolu de 2 années de rémunération annuelle théorique (fixe + variable)

applicable à la date de cessation des fonctions

Rémunération d'administrateur

Dans le cadre de la politique de rémunération des administrateurs présentée au 2.3.1., le Directeur général est éligible à recevoir une rémunération à raison d'un mandat d'administrateur. M Aiman Ezzat a toutefois fait savoir qu'il renonçait à percevoir une rémunération à raison d'un mandat d'administrateur.

Avantages en nature

Outre les éléments précités, la structure de rémunération du Directeur général peut également inclure la fourniture d'un véhicule de fonction, dans le cadre des conditions prévues dans le régime en vigueur en France. Toutefois, le Directeur général n'a pas souscrit à cette offre. Le Directeur général dispose des régimes collectifs relatifs à la couverture de santé et de prévoyance applicables au sein de la Société.

Variable Pluriannuel

Plan d'épargne longue

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, a décidé que le Directeur général peut être éligible au dispositif d'épargne longue. Ce régime a été mis en place depuis 2016 afin de rester attractif pour les dirigeants tout en leur proposant un instrument d'intéressement à long terme qui offre de meilleures conditions économiques, tant pour la Société que pour les bénéficiaires que le régime antérieur fermé à de nouveaux entrants fin 2015 avec gel des droits. Un tel système est en effet davantage en phase avec les évolutions du marché et du cadre juridique européen (portabilité, conditions de performance, souplesse) et vise à couvrir l'absence de cotisations et donc de droits à retraite au-delà de 8 PASS (plafond qui pourrait être abaissé fortement). Ce plan se caractérise par le versement d'une allocation annuelle dont la moitié au moins est versée à un organisme tiers dans le cadre d'un contrat d'assurance de retraite supplémentaire à adhésion facultative (article 82), le reste de l'allocation numéraire étant conservé par le bénéficiaire compte tenu de la fiscalisation immédiate à l'entrée de ce dispositif.

L'allocation est faite dans les conditions suivantes :

- l'allocation est subordonnée à la réalisation de conditions de performance ;
- le montant de l'allocation à objectifs atteints est égal à 40 % de la partie fixe composant la rémunération annuelle : il variera en fonction de la performance pondérée non flexée des indicateurs financiers utilisée pour la V1 ;
- le versement de l'allocation au titre de l'année N, subordonné à la réalisation des conditions de performance pour l'année N, est différé comme suit :
  - 50 % du montant calculé est versé en année N+1,
  - 50 % du montant calculé est versé en année N+2, sous réserve de la présence du Directeur général au sein du Groupe au 30 juin de l'année N+2.

Les modalités de calcul et les objectifs liés à cette allocation seront fixés chaque année par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Rémunérations. Le Conseil d'Administration a décidé que les modalités de calcul, les indicateurs de performance internes à la Société entrant dans le calcul de la V1 et le niveau de pondération associé à chaque indicateur au titre de l'exercice 2020 seront fixés par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, lors de la réunion au cours de laquelle les résultats de l'exercice clos le 31 décembre 2019 seront arrêtés. Le calcul se fait sur la durée effective du mandat au cours d'une année donnée en cas d'arrêt ou de prise de fonction en cours d'année.

Régime de retraite supplémentaire

Absence de régime de retraite supplémentaire pour le Directeur général.

Application de la politique de rémunération à M. Aiman Ezzat, Directeur général de Capgemini SE à compter de l'Assemblée générale du 20 mai 2020

— Partie fixe

Le Conseil d'Administration a décidé, conformément à la recommandation du Comité des Rémunérations, de positionner la rémunération théorique de M. Aiman Ezzat au titre de son mandat de Directeur général pour l'exercice 2020 à un montant de 1 000 000 euros qui sera payable mensuellement au *prorata* de la durée du mandat pour une année donnée. Ce montant représente une augmentation de 6,8 % de sa partie fixe et s'explique par les nouvelles responsabilités étendues qui seront couvertes par M. Aiman Ezzat à compter de sa nomination.

— Partie variable

Le Conseil d'Administration a décidé de positionner la rémunération variable de M. Aiman Ezzat à compter de sa nomination comme Directeur général à 100 % de sa rémunération fixe soit un montant de 1 000 000 euros qui représente 50 % de la rémunération totale théorique. L'augmentation de la rémunération fixe et variable de M. Aiman Ezzat porte donc essentiellement sur la partie variable, assurant un alignement fort avec la performance de l'entreprise, d'autant que la partie variable est désormais assise à 80 % sur des indicateurs de performance, la partie assise sur les indicateurs financiers représentant 60% de la partie variable.

Les objectifs personnels fixés par le Conseil d'Administration pour l'année 2020 sont, compte tenu de l'évolution annoncée de la gouvernance, applicables aussi bien au Directeur général délégué qu'au Directeur général et sont donc les mêmes que ceux indiqués pour le Directeur général délégué au paragraphe 2.3.2.3.

Le montant applicable au titre du plan d'épargne longue compte tenu de la rémunération fixe de 1 000 000 d'euros a été fixée à 400 000 euros pour 2020 et sera calculé au *prorata* de la durée d'exercice du mandat en 2020.

Structure cible de la rémunération annuelle 2020

2.3.2.5 Politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration

Associés aux principes généraux ci-avant exposés, les éléments présentés ci-après sont conformes à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et constituent le rapport du Conseil d'Administration sur la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration qui sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

Structure de la rémunération

La politique de rémunération de la rémunération du Président du Conseil d'Administration en conformité avec les recommandations du Code AFEP MEDEF n'intègre aucun élément autre qu'une rémunération fixe, le maintien du bénéfice du régime de retraite supplémentaire dont les droits ont été gelés en 2015 et la couverture fournie par les régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé applicables au sein de la société.

Ainsi la structure de rémunération exclut le paiement au bénéfice du Président du Conseil d'Administration :

- d'une rémunération variable annuelle ou différée ;
- d'attribution d'instruments à base d'actions ;
- d'une rémunération exceptionnelle ;
- d'indemnité de cessation de fonction.

Rémunération fixe

Les modalités de fixation de la rémunération du Président du Conseil d'Administration mandataire social non exécutif au titre d'une année N sont arrêtées par le Conseil d'Administration de l'année N statuant sur les comptes de l'année N-1. Le Conseil d'Administration arrête ainsi au début de chaque année et pour l'année en cours, la rémunération fixe qui vise à rétribuer les responsabilités attachées à ce type de mandat social et prend en considération le positionnement concurrentiel reposant sur une étude de marché, le niveau et la complexité des missions et responsabilités de la fonction, les compétences, l'expertise, l'expérience et le rôle d'ambassadeur de l'image de la Société et de garant des valeurs du Groupe définies par son fondateur.

La partie fixe ne fait pas l'objet d'une révision annuelle et, en conformité avec le Code AFEP-MEDEF, n'est revue qu'après plusieurs années. La partie fixe est versée en douze mensualités égales.

Sur ces bases, le Conseil d'Administration a décidé, conformément à la recommandation du Comité des Rémunérations, de fixer la rémunération du Président sous réserve du vote de l'Assemblée générale, à compter du mois de juin 2020 à hauteur de 800 000 euros, rémunération payable mensuellement au *prorata* de la durée du mandat pour une année donnée.

Le Conseil d'Administration s'est déterminé en prenant en compte le rôle spécifique qui sera celui de M. Paul Hermelin en tant que Président du Conseil dans un contexte de succession managériale. À ce titre M. Paul Hermelin se verrait confier la présidence du Comité Stratégique et RSE ainsi que la capacité de continuer à représenter la Société en complément du Directeur général dans ses relations de haut niveau sur le plan national et international, permettant ainsi à Capgemini de continuer à bénéficier de son expérience et de sa connaissance du Groupe. Concernant la représentation auprès des grands clients et partenaires du Groupe, celle-ci ne s'exercerait qu'en plein accord et à la demande du Directeur général. Le Président aurait également pour mission de promouvoir les valeurs, la culture et l'image du Groupe. Cette période de succession managériale n'excèderait pas une période de deux ans et prendrait fin à l'issue de l'Assemblée Générale de 2022.

Rémunération d'administrateur

Dans le cadre de la politique de rémunération des administrateurs présentée à la section 2.3.1, le Président est éligible à recevoir une rémunération à raison d'un mandat d'administrateur. Toutefois, le Président a d'ores et déjà fait savoir qu'il renoncera au versement de cette rémunération comme il le fait désormais depuis plus d'une décennie.

Régime de retraite supplémentaire

M. Paul Hermelin bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à prestations définies (article 39) mis en place en 2006 au sein de Capgemini Service et ce, dans les mêmes conditions que celles applicables aux autres salariés bénéficiaires. Ce régime a fait l'objet d'une expertise menée par un cabinet spécialisé qui a confirmé la conformité du plan avec les recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2009, le plan étant également en conformité avec le Code de gouvernance AFEP-MEDEF révisé en juin 2013.

Le plan a été fermé aux nouveaux bénéficiaires en 2015 et les droits des membres existants ont été gelés au 31 octobre 2015.

Le bénéfice de ce régime est subordonné au fait d'être toujours actif au sein du Groupe au moment du départ en retraite, au fait d'avoir une ancienneté dans le Groupe d'au moins 10 ans, d'avoir été un membre du Comité Exécutif du Groupe pendant au moins cinq ans et d'avoir atteint un niveau de salaire supérieur à 8 PASS (Plafond Annuel de la Sécurité Sociale) durant cinq ans au moins.

Le calcul des droits se fait sur la base d'un salaire de référence égal à la moyenne des 3 meilleures années (partie fixe ou variable) sur les dix dernières années précédant le départ en retraite.

Par ailleurs, cette retraite complémentaire fait l'objet de trois plafonds cumulatifs tels que celle-ci ne peut excéder :

- 40 % du salaire de référence ;
- 50 % du salaire de référence, en ajoutant à cette retraite supplémentaire l'ensemble des retraites acquises aux titres des autres régimes de retraite ; et
- le salaire de référence est lui-même fixé à un montant maximum de 60 PASS.

Le bénéfice est proportionnel au temps passé dans l'entreprise (ancienneté minimale requise de 10 ans avec un plafond de 30 ans), traduisant ainsi la progressivité dans l'acquisition requise des droits, qui reste bien inférieure au seuil fixé par le Code AFEP-MEDEF et le récent plafond légal fixant à un maximum de 3 % par an l'évolution dans l'acquisition des droits. Cette progressivité est de 1,5 % par an sur les 10 premières années et varie au-delà à hauteur de :

- 1 % jusqu'à 20 PASS
- 2 % entre 20 et 40 PASS
- 3 % entre 40 et 60 PASS

Ainsi, le maximum de progressivité annuelle possible est équivalent à 1,83 % avant impact potentiel des plafonds cumulatifs. En raison de la grande ancienneté de notre Président (figée à 23 ans en 2015), la valeur de la pension annuelle au titre de l'article 39 est estimée à un montant net, après impôt et cotisations sociales, de 300 k€, soit un montant brut de 901 k€ ;

Le plan est financé par le biais d'une compagnie d'assurance externe et, de ce fait, les fonds nécessaires au versement de la retraite supportent une contribution de 24 %. Depuis son lancement, 21 membres ont bénéficié de ce régime, huit d'entre eux étant encore actifs au 31 décembre 2019.

2.3.3 Rémunérations versées au cours de l'exercice 2019 ou attribuées au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux

2.3.3.1 Rémunération 2019 du Président-directeur général M. Paul Hermelin

Les principes généraux décrits au point 2.3.2.1, la politique de rémunération au point 2.3.2.2 et le tableau de synthèse au point 2.3.3.4 correspondent au rapport du Conseil d'Administration aux actionnaires, établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce. Ces principes et critères restent sujets à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale Mixte du 20 mai 2020 (pour plus d'information, se référer au chapitre 7 du présent Document d'Enregistrement Universel).

2.

(montants bruts)	Rémunération au titre de 2018			Rémunération au titre de 2019		
M. Paul Hermelin : Président-directeur général	**Versée en 2018**	**Attribuée en 2018, versée en 2019**	**Montant total 2018**	**Versée en 2019**	**Attribuée en 2019, versée en 2020**	**Montant total 2019**
Rémunération brute fixe	1 452 000	-	1 452 000	1 452 000	-	1 452 000
Rémunération variable annuelle	-	1 337 226	1 337 226	-	1 311 780	1 311 780
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-
Rémunération à raison du mandat d'Administrateur	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AU COURS DE L'EXERCICE OU ATTRIBUEES AU TITRE DE L'EXERCICE	**1 452 000**	**1 337 226**	**2 789 226**	**1 452 000**	**1 311 780**	**2 763 780**

Par ailleurs, la valeur des actions de performance **attribuées** au cours de l'année considérée et valorisées à la date d'attribution selon les normes IFRS est indiquée ci-dessous :

(montants bruts)	Rémunération au titre de 2018			Rémunération au titre de 2019		
M. Paul Hermelin : Président-directeur général	**Attribuée en 2018**		**Montant total 2018**	**Attribuée en 2019**		**Montant total 2019**
Valeur des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au titre de l'exercice	-	-	-	-	-	-
Valeur des options attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-	-	-
Valeur des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	2 248 954	-	2 248 954	2 075 466	-	2 075 466
TOTAL ATTRIBUÉ	**2 248 954**	**-**	**2 248 954**	**2 075 466**	**-**	**2 075 466**
TOTAL			**5 038 180**			**4 839 246**

Selon les règles du *Say on Pay* et selon le dernier Code AFEP-MEDEF révisé auquel adhère Capgemini, la rémunération de chaque dirigeant mandataire social versée au cours de l'exercice ou attribuée au titre du même exercice clos doit être présentée à l'Assemblée générale des actionnaires pour être soumise au vote des actionnaires. Le tableau ci-après récapitule ces éléments de rémunération pour l'exercice 2019 soumis au vote des actionnaires dans le cadre de cette politique dite du *Say on Pay*.

Éléments de la rémunération versée en 2019 ou attribuée au titre de l'exercice 2019 à M. Paul Hermelin Président-directeur général soumis au vote des actionnaires

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	**1 452 000 € (versée en 2019)**	La rémunération fixe brute de 1 452 000 € au titre de l'exercice 2019 a été arrêtée par le Conseil d'Administration du 20 mars 2019 sur proposition du Comité des Rémunérations. Elle représente 55 % de la rémunération théorique totale à objectifs atteints et fait l'objet de revue à échéances longues en conformité avec le Code AFEP-MEDEF. Ainsi, son montant est inchangé par rapport à l'année 2013 qui avait fait l'objet d'une augmentation de 10 % compte tenu du changement de rôle de M. Paul Hermelin devenu Président-directeur général à l'issue de l'Assemblée générale Mixte du 24 mai 2012, de l'élargissement de ses responsabilités et de l'évolution et de l'internationalisation du périmètre du Groupe depuis 2008, date de la précédente modification de sa rémunération. L'augmentation annualisée de sa rémunération théorique depuis 2008 et donc de sa rémunération fixe, ressort à moins de 0,9 % par an. La rémunération théorique s'inscrit ainsi dans la moyenne des rémunérations des dirigeants du CAC 40.
Rémunération variable annuelle	**1 311 780 € (versée en 2020 au titre de 2019)** **Rappel : 1 337 226 € (versée en 2019 au titre de 2018 après approbation de l'Assemblée générale)**	Au cours du Conseil d'Administration du 11 mars 2020, le Conseil a, sur la base des comptes audités et arrêtés, et sur recommandation du Comité des Rémunérations, évalué le montant de la rémunération variable de M. Paul Hermelin au titre de l'exercice 2019, dont le montant cible à objectifs atteints est de 1 200 000 euros, soit 45 % de sa rémunération totale théorique ou 82,6 % de la rémunération fixe, qui se décompose en deux parties égales, V1 et V2, qui peuvent varier entre 0 et 200 % du montant théorique pour les objectifs quantifiables et entre zéro et 100 % pour les objectifs purement qualitatifs **La partie variable (V1)** : celle-ci a été calculée sur la base de critères quantitatifs et des pondérations correspondantes suivantes, tous relatifs à des résultats financiers et comparés aux objectifs fixés par le Conseil : **1)** le % de réalisation du **chiffre d'affaires** : pour **30 %** ; **2)** le % de réalisation du **taux de marge opérationnelle** : pour **30 %** ; **3)** le % de réalisation du **résultat net avant impôts** : pour **20 %** ; **4)** le ***free cash flow*** 2019 : pour **20 %**. Ces objectifs ont été calculés par rapport aux objectifs arrêtés lors du Conseil d'Administration du 20 mars 2019.

Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation

Pour ces quatre éléments, les **taux de réalisation** ont été respectivement de **98,2 %, 97,38 %, 102,37 % et de 111,98 %**, ce qui en fonction du poids relatif de chaque élément donne **un résultat pondéré de 101,54 %**.

La formule de calcul historique du Groupe accélère la performance réalisée tant à la hausse qu'à la baisse telle que, pour l'exercice 2019 :

- si la performance pondérée des 4 indicateurs financiers ci-dessus est inférieure ou égale à 75 %, la V1 sera égale à zéro ;
- si la performance pondérée des 4 indicateurs financiers ci-dessus est supérieure ou égale à 125 %, la V1 sera plafonnée et égale à 2 fois son montant théorique ;
- ainsi, une variation d'un point du résultat pondéré augmente ou diminue la partie variable de 4 % ;
- un résultat pondéré de 101,54 % en 2019, aboutit à appliquer au variable théorique un multiple de **106,18 %** ;
- **pour un montant final au titre de la V1 de 1 200 000/2 x 106,18 % égal à 637 080 euros.**

La partie variable (V2) : L'évaluation et la proposition connexe ont été préparées sur la base des travaux effectués par le Comité des Rémunérations qui a revu les divers objectifs personnels regroupés en deux catégories : les « objectifs partagés » à hauteur de 50 % et les « objectifs spécifiques » à hauteur de 50 %.

Pour les **objectifs partagés**, le Conseil a défini trois ensembles d'indicateurs équitablement répartis autour de i) la transformation opérationnelle du Groupe et de sa structure commerciale et de son approche client renforcées (dont 7,5 % quantifiable) (ii) l'évolution accélérée du portefeuille d'activités du Groupe (20 % quantifiable) et (iii) le déploiement de la stratégie RSE (dont 10 % quantifiable).

En ce qui concerne la *première partie des objectifs partagés*, le Conseil a évalué l'efficience du programme de transformation en constatant la réalisation des objectifs communiqués au marché pour l'année 2019, s'appuyant sur des relations clients renforcées, ainsi qu'un ambitieux budget 2020 et a relevé des succès commerciaux significatifs (dont le contrat Bayer, récemment annoncé au marché). Pour la partie quantitative, le Conseil a constaté un taux de démission des managers occupant des postes clés inférieur à la cible qu'il avait fixé et dans le même temps a observé que le pourcentage d'embauches externes de managers était en cohérence avec l'objectif fixé, ces deux indicateurs traduisant l'attractivité du Groupe et de sa nouvelle organisation vis-à-vis du marché des talents. **Sur cette base, le Conseil a évalué que les objectifs de la première partie commune ont été atteints à hauteur de 126 %**.

Pour la *seconde partie des objectifs partagés* le Conseil a validé le fait que la croissance des offres Digital et Cloud a été publiée en hausse de plus de 20 % et a dépassé l'objectif de croissance fixé par lui. **Sur cette base, le Conseil a évalué que les objectifs de la seconde partie des objectifs partagés sont atteints à hauteur de 135 %**.

La *troisième partie des objectifs partagés* (pour 15 %) portait sur le déploiement de la stratégie RSE autour de 3 piliers (la diversité et l'inclusion digitale étant quantitatives et la responsabilité environnementale étant qualitative). L'objectif de diversité a été mesurée selon le % de femmes au sein de la population des principaux cadres dirigeants du Groupe, l'objectif étant une amélioration de 3 points. Cet objectif ambitieux n'a été atteint qu'à hauteur de 2,8 points. L'objectif relatif à l'inclusion digitale visait à focaliser plus de 70 % des initiatives internes dans ce domaine selon une méthodologie validée et auditée. L'objectif a été atteint avec près de 74 % des initiatives internes portant sur ce domaine. En ce qui concerne la responsabilité environnementale, l'objectif qualitatif était d'aider nos clients dans l'accélération de leur transition énergétique et de déployer le projet « *Client Carbon Saving* ». La stratégie, les actions menées et déployées ont été présentées et approuvées par le Conseil. **Au regard de ces réalisations, le Conseil a considéré que les objectifs fixés ont été atteints sur cette catégorie à 110 %**.

Pour les **objectifs personnels spécifiques**, le Conseil a défini trois objectifs.

Le *premier objectif spécifique* (pour 20 % qualitatif) portait sur l'incidence des fusions-acquisitions sur la croissance (quantitatif) de la Société. L'année 2019 a été marqué par l'annonce d'une OPA amicale sur la société cotée Altran, acquisition stratégique validée par le Conseil, dont le dénouement a été validé par l'AMF en janvier 2020 et le Conseil **a considéré que les objectifs fixés pour cette catégorie ont été atteints à 100 %**.

Le *deuxième objectif spécifique* (pour 20 % qualitatif) portait sur l'efficience de la gouvernance du Groupe. Le Conseil au regard de l'annonce faite au marché du choix du futur Directeur général, de la transition managériale fluide et de la cohésion de l'équipe managériale **a considéré que les objectifs fixés ont été atteints sur cette catégorie à 100 %**.

Le *troisième objectif spécifique* (pour 10 %) portait sur le soutien au développement de nouvelles tendances et de nouvelles technologies innovantes en vue de permettre au Groupe d'atteindre ses objectifs de croissance. Cela s'est traduit en particulier par la présentation de la stratégie data faite à Munich et par la mise en place consécutive de projets pilotes avec des partenaires et des clients. **Le Conseil a considéré que les objectifs fixés ont été atteints sur cette catégorie à 100 %**.

Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation

La performance pondérée a été arrêtée et arrondie par le Conseil à 112,5 % selon le tableau ci-après :

	Cible			Proposition	
Objectifs	**Calculé**	**Qualitatif**	**Max**	**Calculé**	**Qualitatif**
Transformation opérationnelle du Groupe	7,5 %	7,5 %	22,5 %	12,5 %	6,5 %
Évolution accélérée du portefeuille d'activités	20 %	n/a	40,0 %	27,0 %	n/a
Déploiement de la stratégie RSE	10 %	5 %	25,0 %	11,5 %	5,0 %
Incidence des fusions-acquisitions sur la croissance et intégration réussie	20 %	n/a	40,0 %	20,0 %	n/a
Efficience de la gouvernance	n/a	20 %	20,0 %	n/a	20,0
Soutien au développement de nouvelles tendances et technologies innovantes	n/a	10 %	10,0 %	n/a	10,0 %
Total	**57,5 %**	**42,5 %**	**157,5 %**	**71,0 %**	**41,5 %**
	Cible	**100 %**		**Proposé**	**112,5 %**

soit un calcul de la **V2 à hauteur de 600 000 € x 112.5 % = 674 700 €**

En conséquence, le Conseil a approuvé une **rémunération variable de 1 311 780 euros** pour 2019, **soit 90,3 % de sa rémunération fixe pour cet exercice et 109,3 % de sa rémunération variable théorique**. La rémunération globale fixe et variable au titre de l'exercice 2019 s'élève donc à **2 763 780 euros**, soit 104,2 % de la rémunération théorique et peut se synthétiser comme indiqué dans le tableau ci-après :

Calcul de la rémunération variable 2019 de M. Paul Hermelin

V1 : partie quantitative basée sur les indicateurs financiers cibles du budget

Indicateurs	Poids	% de réalisation	Pondéré
Chiffre d'affaires	30 %	98,20 %	29,46 %
Taux de marge opérationnelle *(%)*	30 %	97,38 %	29,21 %
Résultat net avant impôts	20 %	102,37 %	20,47 %
Free cash flow organique	20 %	111,98 %	22,40 %
Performance totale pondérée avant multiplicateur			101,54 %
Total pondéré après multiplicateur 75/125 (4 x performance pondérée – 3)			106,18 %
Variable V1 théorique			600 000
Montant calculé de la V1			**637 080**

V2 : partie qualitative basée sur les objectifs 2019

Catégories	Poids	Total pondéré
Transformation opérationnelle du groupe	15 %	112,5 %
Évolution accélérée du portefeuille d'activités	20 %	
Déploiement de la stratégie RSE	15 %	
Incidence des fusions-acquisitions sur la croissance et intégration réussie	20 %	
Efficience de la gouvernance	20 %	
Soutien au développement de nouvelles tendances et technologies innovantes	10 %	
Variable V2 théorique		600 000
Montant calculé de la V2		**674 700**
TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE 2019		**1 311 780**
En % de la rémunération variable théorique		*109,3 %*
En % de la rémunération fixe		*90,3 %*

2.

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
		Le montant de la partie variable due au titre d'une année est calculé sur la base des comptes audités et arrêtés par le Conseil en début d'année N+1 et fait l'objet d'un paiement après l'approbation par les actionnaires des éléments de la politique de rémunération.
Rémunération variable différée	**N/A**	Il n'existe pas de rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	**N/A**	Il n'existe pas de mécanisme de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	**N/A**	Absence de rémunération exceptionnelle
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	**Actions de performance 2 075 466 € (valorisation IFRS comptable à la date d'attribution)**	Attribution de 28 000 actions sous conditions de performance et de présence L'acquisition définitive d'actions de performance repose, d'une part, sur la réalisation d'une condition de performance externe et, d'autre part, sur la réalisation de deux conditions de performance interne. La condition de performance externe représente 35 % du volume attribuable et repose sur la performance comparative de l'action Capgemini sur trois ans par rapport à la performance moyenne d'un panier de 8 sociétés comparables évoluant dans le même secteur et dans au moins cinq pays différents (Accenture/Indra/Atos/Tieto/SopraSteria/CGI Group/Infosys et Cognizant), de l'indice CAC 40 et de l'indice Euro Stoxx 600. Ainsi n'y a-t-il pas d'attribution si la performance relative de l'action Capgemini est inférieure à 100 % de la performance de ce panier de sociétés comparables, et pour atteindre une attribution de 100 %, la performance relative doit être supérieure ou égale à 110 %. Pour une performance similaire à celle du marché, l'attribution n'est que de 50 % du montant initial. **La condition de performance externe a été renforcée** depuis 2016, l'attribution effective des actions s'effectuant à compter d'un pourcentage minimum de 100 % du panier de sociétés comparables, contre le niveau historique de 90 %. La condition de performance interne basée sur la génération de *free cash flow* organique sur la période de trois ans allant de 2019 à 2021 représente 50 % de l'attribution. Le montant minimal à atteindre pour commencer à acquérir des actions est de 3,1 milliards d'euros. Au-delà de ce seuil, l'allocation se fait de manière progressive et linéaire, l'allocation maximale nécessitant d'atteindre un *free cash flow* organique supérieur ou égal à 3,4 milliards d'euros. La condition de performance interne portant sur les indicateurs de performance RSE mesurés fin 2021 est basée à 50 % sur le pourcentage de cadres dirigeants femmes (VP) embauchées *via* une promotion ou un recrutement externe entre 2019 et 2021 et doit atteindre 25 % pour que l'allocation soit attribuée dans son intégralité ; aucune allocation ne sera attribuée si ce pourcentage est inférieur à 22 %. Quant aux 50 % restants, ils sont basés sur la réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre/employé d'au moins 20 % (par rapport au référentiel de 2015), avec attribution de l'allocation dans son intégralité si la réduction atteint 23 %. Le pourcentage du capital social représenté par le nombre maximum d'actions attribuables au dirigeant mandataire social est de 0,001 %. Date d'autorisation de l'Assemblée générale Mixte : 23 mai 2019. Quatorzième résolution Décision d'attribution par le Conseil en date du 2 octobre 2019.
	Options = n/a Autre élément = n/a	Absence d'attribution
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	**Abandon volontaire**	Le Conseil d'Administration a pris acte de la décision prise par M. Paul Hermelin de renoncer à percevoir toute rémunération au titre de l'exercice 2019 en sa qualité d'administrateur de Capgemini SE (comme il l'avait fait lors des dix années précédentes).
Valorisation des avantages en nature	**0 €**	Pas de voiture de fonction

Autres éléments de rémunération

	Montant soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	**N/A**	**Il n'existe pas d'indemnité de départ.**
Indemnité de non-concurrence	**N/A**	**Il n'existe pas d'indemnité de non-concurrence.**
Régime de retraite supplémentaire	**0 €**	Aucun montant n'est dû au titre de l'exercice clos. M. Paul Hermelin bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à prestations définies (article 39) mis en place en 2006 au sein de Capgemini Service et ce, dans les mêmes conditions que celles applicables aux autres salariés bénéficiaires. Ce régime a fait l'objet d'une expertise menée par un cabinet spécialisé qui a confirmé la conformité du plan avec les recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2009, le plan étant en conformité avec le Code de gouvernance AFEP-MEDEF révisé. **Le plan a été fermé aux nouveaux bénéficiaires en 2015 et les droits des membres existants ont été gelés au 31 octobre 2015.** Le bénéfice de ce régime est subordonné au fait d'être toujours actif au sein du Groupe au moment du départ en retraite, au fait d'avoir une ancienneté dans le Groupe d'au moins 10 ans, d'avoir été un membre du Comité Exécutif du Groupe pendant au moins cinq ans et d'avoir atteint un niveau de salaire supérieur à 8 PASS (Plafond Annuel de la Sécurité Sociale) durant cinq ans au moins. Le calcul des droits se fait sur la base d'un salaire de référence égal à la moyenne des 3 meilleures années (partie fixe ou variable) sur les dix dernières années précédant le départ en retraite. Par ailleurs, cette retraite complémentaire fait l'objet de trois plafonds cumulatifs tels que celle-ci ne peut excéder : — 40 % du salaire de référence ; — 50 % du salaire de référence, en ajoutant à cette retraite supplémentaire l'ensemble des retraites acquises aux titres des autres régimes de retraite ; et — le salaire de référence est lui-même fixé à un montant maximum de 60 PASS. Le bénéfice est **proportionnel** au temps passé dans l'entreprise (ancienneté minimale requise de 10 ans avec un plafond de 30 ans), traduisant ainsi la progressivité dans l'acquisition requise des droits, qui reste bien inférieure au seuil fixé par le Code AFEP-MEDEF et le récent plafond légal fixant à un maximum de 3 % par an l'évolution dans l'acquisition des droits. Cette progressivité est de 1,5 % par an sur les 10 premières années et varie au-delà à hauteur de : — 1 % jusqu'à 20 PASS — 2 % entre 20 et 40 PASS — 3 % entre 40 et 60 PASS Ainsi, le maximum de progressivité annuelle possible est équivalent à 1,83 % avant impact potentiel des plafonds cumulatifs. En raison de la grande ancienneté de notre Président-directeur général (figée à 23 ans en 2015), la valeur de la pension annuelle est estimée à un montant net, après impôt et cotisations sociales, de 300 k€, soit un montant brut de 901 k€ représentant 34 % de sa rémunération théorique pour 2019. Le plan est financé par le biais d'une compagnie d'assurance externe et, de ce fait, les fonds nécessaires au versement de la retraite supportent une contribution de 24 %. Depuis son lancement, 21 membres ont bénéficié de ce régime, 8 d'entre eux étant encore actifs au 31 décembre 2019. Soumis au vote de l'Assemblée générale Mixte du 26 avril 2007 Numéro de la résolution dans le cadre de la procédure des conventions réglementées : n° 4

2.

2.3.3.2 Rémunération 2019 du Directeur général délégué : M. Thierry Delaporte

Les principes généraux décrits au point 2.3.1, la politique de rémunération au point 2.3.2.3 et le tableau de synthèse au point 2.3.3.4 correspondent au rapport du Conseil d'Administration aux actionnaires établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce concernant les principes et critères régissant la rémunération du Directeur général délégué. Ces principes et critères restent sujets à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale Mixte du 20 mai 2020 (pour plus d'information, se référer à la résolution n° 6 du chapitre 7 du présent Document d'Enregistrement Universel).

(montants bruts)	Rémunération au titre de 2018				Rémunération au titre de 2019			
Thierry Delaporte : Directeur général délégué depuis le 1er janvier 2018 jusqu'au 31 décembre 2019	**Versée en 2018**	**Attribuée en 2018, versée en 2019**	**Attribuée en 2018, versée en 2020**	**Montant total 2018**	**Versée en 2019**	**Attribuée en 2019, versée en 2020**	**Attribuée en 2019, versée en 2021**	**Montant total 2019**
Rémunération brute fixe	885 000	-	-	885 000	885 000	-	-	885 000
Rémunération variable annuelle	-	647 148	-	647 148	-	630 209	-	630 209
Rémunération variable pluriannuelle	-	181 440	181 440	362 880	-	180 234	180 234	360 468
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-	-	-
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	-	-	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature	2033	-	-	2033	2033	-	-	2033
Total des rémunérations versées au cours de l'exercice ou attribuées au titre de l'exercice	**887 033**	**828 588**	**181 440**	**1 897 061**	**887 033**	**810 443**	**180 234**	**1 877 710**

Par ailleurs, la valeur des actions de performance attribuées au cours de l'année et valorisées à la date d'attribution selon les normes IFRS est indiquée ci-dessous :

	Attribuée en 2018			**Montant total 2018**	**Attribuée 2019**			**Montant total 2019**
Valeur des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au titre de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
Valeur des options attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
Valeur des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	1 325 277	-	-	1 325 277	1 223 043	-	-	1 223 043
TOTAL ATTRIBUÉ	**1 325 277**	**-**	**-**	**1 325 277**	**1 223 043**	**-**	**-**	**1 223 043**
TOTAL				**3 222 338**				**3 100 753**

Selon les règles du *Say on Pay* et selon le dernier Code AFEP-MEDEF révisé auquel adhère Capgemini, la rémunération de chaque dirigeant mandataire social versée au cours de l'exercice ou attribuée au titre du même exercice clos doit être présentée à l'Assemblée générale des actionnaires pour être soumise au vote des actionnaires. Le tableau ci-après récapitule ces éléments de rémunération pour l'exercice 2019 soumis au vote des actionnaires dans le cadre de cette politique dite du *Say on Pay*.

Éléments de la rémunération versée en 2019 ou attribuée au titre de l'exercice 2019 à M. Thierry Delaporte, Directeur général délégué soumis au vote des actionnaires

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	**885 000 € (versée en 2019)**	La rémunération fixe brute de 885 000 € au titre de l'exercice 2019 a été arrêtée par le Conseil d'Administration du 20 mars 2019 sur proposition du Comité des Rémunérations. Elle représente 60 % de la rémunération théorique totale à objectifs atteints et fait l'objet de revue à échéances longues en conformité avec le Code AFEP-MEDEF. Ce montant a été proposé suite à la nomination de M. Thierry Delaporte en tant que Directeur général délégué le 1er janvier 2018 et les actionnaires ont approuvé cette proposition lors des Assemblées générales Mixtes du 23 mai 2018 et du 20 mai 2019.
Rémunération variable annuelle	**630 209 € (versée en 2020 au titre de 2019)** **Rappel : 647 148 € (versée en 2019 au titre de 2018 après approbation de l'Assemblée générale)**	Au cours du Conseil d'Administration du 11 mars 2020, le Conseil a, sur la base des comptes audités et arrêtés, et sur recommandation du Comité des Rémunérations, évalué le montant de la rémunération variable de M. Thierry Delaporte au titre de l'exercice 2019, dont le montant cible à objectifs atteints est de 590 000 euros, soit 40 % de sa rémunération totale théorique ou 66,6 % de la rémunération fixe, qui se décompose en deux parties égales, V1 et V2, qui peuvent varier entre 0 et 200 % du montant théorique pour les objectifs quantifiables et entre zéro et 100 % pour les objectifs purement qualitatifs. **La partie variable (V1)** : celle-ci a été calculée sur la base de critères quantitatifs et des pondérations correspondantes suivantes, tous relatifs à des résultats financiers et comparés aux objectifs fixés par le Conseil : **1)** le % de réalisation du **chiffre d'affaires** : pour **30 %** ; **2)** le % de réalisation du **taux de marge opérationnelle** : pour **30 %** ; **3)** le % de réalisation du **résultat net avant impôts** : pour **20 %** ; **4)** le ***free cash flow*** 2019 : pour **20 %**. Ces objectifs ont été calculés par rapport aux objectifs arrêtés lors du Conseil d'Administration du 20 mars 2019. Pour ces quatre éléments, les taux de réalisation ont été respectivement de **98,2 %, 97,38 %, 102,37 % et de 111,98 %**, ce qui en fonction du poids relatif de chaque élément donne **un résultat pondéré de 101,54 %**. La formule de calcul historique du Groupe accélère la performance réalisée tant à la hausse qu'à la baisse telle que, pour l'exercice 2019 : — si la performance pondérée des 4 indicateurs financiers ci-dessus est inférieure ou égale à 75 %, la V1 sera égale à zéro ; — si la performance pondérée des 4 indicateurs financiers ci-dessus est supérieure ou égale à 125 %, la V1 sera plafonnée et égale à 2 fois son montant théorique ; — ainsi, une variation d'un point du résultat pondéré augmente ou diminue la partie variable de 4 % ; — un résultat pondéré de 101,54 % en 2019, aboutit à appliquer au variable théorique un multiple de **106,18 %** ; — **pour un montant final au titre de la V1 de 590 000/2 x 106,18 % égal à 313 231 euros.** **La partie variable (V2)** : L'évaluation et la proposition connexe ont été préparées sur la base des travaux effectués par le Comité des Rémunérations qui a revu les divers objectifs personnels regroupés en deux catégories : les « objectifs partagés » à hauteur de 50 % et les « objectifs spécifiques » à hauteur de 50 %. Pour les **objectifs partagés**, le Conseil a défini trois ensembles d'indicateurs équitablement répartis autour de i) la transformation opérationnelle du Groupe et de sa structure commerciale et de son approche client renforcées (dont 7,5 % quantifiable) (ii) l'évolution accélérée du portefeuille d'activités du Groupe (20 % quantifiable) et (iii) le déploiement de la stratégie RSE (dont 10 % quantifiable). En ce qui concerne la *première partie des objectifs partagés*, le Conseil a évalué l'efficience du programme de transformation en constatant la réalisation des objectifs communiqués au marché pour l'année 2019, s'appuyant sur des relations clients renforcées, ainsi qu'un ambitieux budget 2020 et a relevé des succès commerciaux significatifs (dont le contrat Bayer récemment annoncé au marché). Pour la partie quantitative, le Conseil a constaté un taux de démission des managers occupant des postes clés inférieur à la cible qu'il avait fixé et dans le même temps a observé que le pourcentage d'embauches externes de managers était en cohérence avec l'objectif fixé, ces deux indicateurs traduisant l'attractivité du Groupe et de sa nouvelle organisation vis-à-vis du marché des talents. **Sur cette base, le Conseil a évalué que les objectifs de la première partie commune ont été atteints à hauteur de 126 %**.

Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation

Pour la *seconde partie des objectifs partagés* le Conseil a validé le fait que la croissance des offres Digital et Cloud a été publiée en hausse de plus de 20 % et a dépassé l'objectif de croissance fixé par lui. **Sur cette base, le Conseil a évalué que les objectifs de la seconde partie des objectifs partagés sont atteints à hauteur de 135 %**.

La *troisième partie des objectifs partagés* (pour 15 %) portait sur le déploiement de la stratégie RSE autour de 3 piliers (la diversité et l'inclusion digitale étant quantitatives et la responsabilité environnementale étant qualitative). L'objectif de diversité a été mesurée selon le % de femmes au sein de la population des principaux cadres dirigeants du Groupe, l'objectif étant une amélioration de 3 points. Cet objectif ambitieux n'a été atteint qu'à hauteur de 2,8 points. L'objectif relatif à l'inclusion digitale visait à focaliser plus de 70 % des initiatives internes dans ce domaine selon une méthodologie validée et auditée par une société externe. L'objectif a été atteint avec près de 74 % des initiatives internes portant sur ce domaine. En ce qui concerne la responsabilité environnementale, l'objectif qualitatif était d'aider nos clients dans l'accélération de leur transition énergétique et de déployer le projet « client carbon saving ». La stratégie, les actions menées et déployées ont été présentées et approuvées lors du Conseil de mars 2020. **Au regard de ces réalisations, le Conseil a considéré que les objectifs fixés ont été atteints sur cette catégorie à 110 %**.

Pour les **objectifs personnels spécifiques**, le Conseil a défini trois objectifs.

Le *premier objectif spécifique* (pour 20 % quantifiable) portait sur l'amélioration du pourcentage de marge brute par rapport à l'année 2018. Le Conseil, sur la base des comptes audités, a constaté que le pourcentage de marge brute s'est amélioré en 2020 par rapport à 2019 conformément à l'objectif qu'il avait fixé et il **a considéré que les objectifs fixés pour cette catégorie ont été atteints à 100 %**.

Le *deuxième objectif spécifique* (pour 15 % quantifiable) portait sur la réussite commerciale d'une sélection de partenariats stratégiques. Le Conseil a constaté que l'objectif de croissance des ventes de plus de 20 % fixé en collaboration avec ces partenaires avait été dépassé traduisant la dynamique du « *New* » et **a considéré que les objectifs fixés ont été atteints sur cette catégorie à 127 %**.

Le *troisième objectif spécifique* (pour 15 % dont 5 % quantifiable) portait sur la transformation opérationnelle de l'inde dans le cadre de son plan stratégique. En ce qui concerne l'objectif quantitatif, celui-ci concernait une réduction significative du taux de rotation du personnel, objectif qui n'a pas été atteint. Par ailleurs le plan stratégique a été présenté au Conseil et les choix associés ont été intégrés aux plans 2020. **Le Conseil a considéré que les objectifs fixés n'ont été atteints sur cette catégorie qu'à 40 %**.

La performance pondérée a été arrêtée et arrondie par le Conseil à 107,5 % selon le tableau ci-après :

	Cible			Proposition	
Objectifs	**Calculé**	**Qualitatif**	**Max**	**Calculé**	**Qualitatif**
Transformation opérationnelle du Groupe	7,5 %	7,5 %	22,5 %	12,5 %	6,5 %
Évolution accélérée du portefeuille d'activités	20 %	n/a	40,0 %	27,0 %	n/a
Déploiement de la stratégie RSE	10 %	5 %	25,0 %	11,5 %	5,0 %
Amélioration de la marge brute vs. 2018	20 %	n/a	40,0 %	20,0 %	n/a
Réussite commerciale de partenariats stratégiques	15 %	n/a	30,0 %	19,0 %	n/a
Transformation opérationnelle de l'inde	5 %	10 %	20,0 %	0,0 %	6,0 %
Total	**77,5 %**	**22,5 %**	**177,5 %**	**90,0 %**	**17,5 %**
	Cible	**100 %**		**Proposé**	**107,5 %**

soit un calcul de la **V2 à hauteur de 295 000 € x 107,5 % = 316 978 €**

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation

En conséquence, le Conseil a approuvé une **rémunération variable de 630 209 euros** pour 2019, **soit 71,2 % de sa rémunération fixe pour cet exercice et 106,8 % de sa rémunération variable théorique**. La rémunération globale fixe et variable au titre de l'exercice 2019 s'élève donc à **1 515 209 euros**, soit 102,7 % de la rémunération théorique et peut se synthétiser comme indiqué dans le tableau ci-après :

Calcul de la rémunération variable 2019 de M. Thierry Delaporte

V1 : partie quantitative basée sur les indicateurs financiers cibles du budget

Indicateurs	Poids	% de réalisation	Pondéré
Chiffre d'affaires	30 %	98,20 %	29,46 %
Taux de marge opérationnelle *(%)*	30 %	97,38 %	29,21 %
Résultat net avant impôts	20 %	102,37 %	20,47 %
Free cash flow organique	20 %	111,98 %	22,40 %
Performance totale pondérée avant multiplicateur			101,54 %
Total pondéré après multiplicateur 75/125 (4 x performance pondérée – 3)			106,18 %
Variable V1 théorique			295 000
Montant calculé de la V1			**313 231**

V2 : partie qualitative basée sur les objectifs 2019

Catégories	Poids	Total pondéré
Transformation opérationnelle du Groupe	15 %	107,5 %
Évolution accélérée du portefeuille d'activités	20 %	
Déploiement de la stratégie RSE	15 %	
Amélioration de la marge brute vs. 2018	20 %	
Réussite commerciale de partenariats stratégiques	15 %	
Transformation opérationnelle de l'inde	15 %	
Variable V2 théorique		295 000
Montant calculé de la V2		**316 978**
TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE 2019		**630 209**
En % de la rémunération variable théorique		*106,8 %*
En % de la rémunération fixe		*71,2 %*

Le montant de la partie variable due au titre d'une année est calculé sur la base des comptes audités et arrêtés par le Conseil en début d'année N+1 et fait l'objet d'un paiement après l'approbation par les actionnaires des éléments de la politique de rémunération.

Rémunération variable différée	**N/A**	Il n'existe pas de rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	**360 468 € au titre de 2019 dont 50 % versé en juillet 2020 et 50 % en juillet 2021** **Rappel : 181 440 € seront versés en juillet 2020 au titre de l'année 2018**	Au cours du Conseil d'Administration du 11 mars 2020, le Conseil a, sur la base des comptes audités et arrêtés, et sur recommandation du Comité des Rémunérations, évalué le plan d'épargne longue de M. Thierry Delaporte pour l'exercice 2019, d'un montant cible à objectifs atteint de 355 000 euros. Cette allocation est sujette à une condition de performance basée sur la performance pondérée non flexée des indicateurs financiers de la V1, qui pour 2019 donne un résultat pondéré de 101,54 %, soit un montant de 101,54 % x 355 000 € = 360 468 €. — 50 % de ce montant, soit 180 234 €, sera versé en juillet 2020 ; — 50 %, soit 180 234 €, sera versé en juillet 2021, sous réserve de la présence de M. Thierry Delaporte au sein au Groupe au 30 juin 2021. Pour rappel, la somme qui sera versée en juillet 2020 de 181 440 euros au titre de 2018 et sous réserve de la présence dans l'effectif du Groupe à fin juin 2020 de M. Thierry Delaporte a été approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 23 mai 2019.

2.

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération exceptionnelle	**N/A**	Absence de rémunération exceptionnelle
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	**Actions de performance 1 223 043 € (valorisation IFRS comptable à la date d'attribution)**	Attribution de 16 500 actions sous conditions de performance et de présence L'acquisition définitive d'actions de performance repose, d'une part, sur la réalisation d'une condition de performance externe et, d'autre part, sur la réalisation de deux conditions de performance interne. La condition de performance externe représente 35 % du volume attribuable et repose sur la performance comparative de l'action Capgemini sur trois ans par rapport à la performance moyenne d'un panier de 8 sociétés comparables évoluant dans le même secteur et dans au moins cinq pays différents (Accenture/Indra/Atos/Tieto/SopraSteria/CGI Group/Infosys et Cognizant), de l'indice CAC 40 et de l'indice Euro Stoxx 600. Ainsi n'y a-t-il pas d'attribution si la performance relative de l'action Capgemini est inférieure à 100 % de la performance de ce panier de sociétés comparables, et pour atteindre une attribution de 100 %, la performance relative doit être supérieure ou égale à 110 %. Pour une performance similaire à celle du marché, l'attribution n'est que de 50 % du montant initial. **La condition de performance externe a été renforcée** depuis 2016, l'attribution effective des actions s'effectuant à compter d'un pourcentage minimum de 100 % du panier de sociétés comparables, contre le niveau historique de 90 %. La condition de performance interne basée sur la génération de *free cash flow* organique sur la période de trois ans allant de 2019 à 2021 représente 50 % de l'attribution. Le montant minimal à atteindre pour commencer à acquérir des actions est de 3,1 milliards d'euros. Au-delà de ce seuil, l'allocation se fait de manière progressive et linéaire, l'allocation maximale nécessitant d'atteindre un *free cash flow* organique supérieur ou égal à 3,4 milliards d'euros. La condition de performance interne portant sur les indicateurs de performance RSE mesurés fin 2021 est basée à 50 % sur le pourcentage de cadres dirigeants femmes (VP) embauchées *via* une promotion ou un recrutement externe entre 2019 et 2021 et doit atteindre 25 % pour que l'allocation soit attribuée dans son intégralité ; aucune allocation ne sera attribuée si ce pourcentage est inférieur à 22 %. Quant aux 50 % restants, ils sont basés sur la réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre/employé d'au moins 20 % (par rapport au référentiel de 2015), avec attribution de l'allocation dans son intégralité si la réduction atteint 23 %. Le pourcentage du capital social représenté par le nombre maximum d'actions attribuables au dirigeant mandataire social est de 0,001 %. Date d'autorisation de l'Assemblée générale Mixte : 23 mai 2019 Quatorzième résolution Décision d'attribution par le Conseil en date du 2 octobre 2019
	Options = N/A Autre élément = N/A	Absence d'attribution
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	**N/A**	N/A
Valorisation des avantages en nature	**2 033 €**	L'avantage en nature correspond à un véhicule de fonction dans le cadre du plan en vigueur en France.

Autres éléments de rémunération

	Montant soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	**0 €**	Aucun montant n'est dû au titre de l'exercice clos. Il est rappelé que M. Thierry Delaporte bénéficiait en tant que Directeur général délégué d'une potentielle indemnité de départ en cas de cessation de son mandat social, sous réserve du respect de certaines conditions. M. Thierry Delaporte conservant des fonctions au sein du groupe Capgemini à l'issue de son mandat social, le Conseil d'Administration de décembre 2019, a acté qu'un des cas d'exclusion prévu au titre de l'indemnité de départ était ainsi avéré et que de ce fait aucune indemnité n'était due à M. Thierry Delaporte au terme de son mandat de Directeur général délégué. Il est également rappelé que suite à la nomination de M. Thierry Delaporte en tant que Directeur général délégué le 1er janvier 2018, sur la proposition du Comité des Rémunérations, le Conseil avait autorisé le principe d'une indemnité de départ due à chaque Directeur général délégué au terme de son mandat. Néanmoins, cette indemnité de départ ne serait pas due en cas de départ du Directeur général délégué de la Société à son initiative, de changement de ses fonctions à l'intérieur du Groupe, de possibilité pour le Directeur général délégué concerné de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite, ou en cas de faute grave ou lourde. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé, le montant cumulé (i) de l'indemnité de départ effectivement versée, (ii) de toute indemnité conventionnelle effectivement versée au titre de la rupture du contrat de travail et (iii) de toute indemnité pour laquelle il existe un engagement définitif de versement en contrepartie de l'engagement de non-concurrence ne pourra excéder un montant maximum égal à deux fois la rémunération annuelle théorique (fixe plus variable) applicable à la date de cessation des fonctions. Le versement et le montant de l'indemnité de départ étaient fonction du pourcentage de réalisation de la performance pondérée des indicateurs financiers applicable au Directeur général délégué au titre de sa partie variable V1 observée annuellement au cours des trois derniers exercices sociaux révolus précédant la cessation de ses fonctions de Directeur général délégué selon une pondération de 40 % pour l'exercice précédant la cessation des fonctions et de 30 % pour chacun des deux autres exercices. Le versement et le montant de la partie variable V1 de la rémunération étant soumis à des critères de performance et aux résultats consolidés du Groupe, l'indemnité de départ était dès lors subordonnée à la réalisation de ces mêmes conditions de performance. Il appartiendra au Conseil d'Administration de constater la réalisation de ces critères de performance. Approbation du Conseil le 6 décembre 2017 Date d'autorisation de l'Assemblée générale Mixte : 23 mai 2018 Septième résolution (conventions réglementées)
Indemnité de non-concurrence	**0 €**	Aucun montant n'est dû au titre de l'exercice clos. M. Thierry Delaporte conservant des fonctions au sein du groupe Capgemini, le Conseil d'Administration de décembre 2019 a constaté que l'engagement de non-concurrence souscrit par Thierry Delaporte au titre de son mandat de Directeur général délégué ne pouvait trouver à s'appliquer (la fin du mandat social ne s'accompagnant pas de la cessation de son contrat de travail). Par conséquence, aucune contrepartie financière n'était due à ce titre à Thierry Delaporte à la fin de son mandat social. Il est rappelé que sur proposition du Comité des Rémunérations, le Conseil a décidé que chaque Directeur général délégué peut bénéficier, en contrepartie du respect d'une obligation de non-concurrence d'une durée de douze mois à compter de la cessation de son contrat de travail consécutive à la cessation de son mandat de Directeur général délégué, d'une indemnité égale à la moitié de la rémunération brute (fixe plus variable) théorique à objectifs atteints applicable à la date de cessation des fonctions de Directeur général délégué. Le Conseil d'Administration sera habilité, à son entière discrétion, à libérer les Directeurs généraux délégués de leur obligation de non-concurrence et corrélativement, renoncer au versement de l'indemnité de non-concurrence. Approbation du Conseil le 6 décembre 2017 Date d'autorisation de l'Assemblée générale Mixte : 23 mai 2018 Septième résolution (conventions réglementées)
Régime de retraite supplémentaire	**N/A**	Pas de régime de retraite supplémentaire

2.

2.3.3.3 Rémunération 2019 du Directeur général délégué : M. Aiman Ezzat

Les principes généraux décrits au point 2.3.1, la politique de rémunération au point 2.3.2.3 et le tableau de synthèse au point 2.3.3.4 correspondent au rapport du Conseil d'Administration aux actionnaires établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce concernant les principes et critères régissant la rémunération du Directeur général délégué. Ces principes et critères restent sujets à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale Mixte du 20 mai 2020 (pour plus d'information, se référer à la résolution n° 7 du chapitre 7 du présent Document d'Enregistrement Universel).

(montants bruts)	Rémunération au titre de 2018				Rémunération au titre de 2019			
Aiman Ezzat : Directeur général délégué depuis le 1er janvier 2018	**Versée en 2018**	**Attribuée en 2018, versée en 2019**	**Attribuée en 2018, versée en 2020**	**Montant total 2018**	**Versée en 2019**	**Attribuée en 2019, versée en 2020**	**Attribuée en 2019, versée en 2021**	**Montant total 2019**
Rémunération brute fixe	936 000	-	-	936 000	936 000	-	-	936 000
Rémunération variable annuelle	-	687 562	-	687 562	-	650 926	-	650 926
Rémunération variable pluriannuelle	-	191 662	191 662	383 324	-	190 388	190 388	380 776
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-	-	-
Rémunération à raison du mandat d'Administrateur	-	-	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des rémunérations versées au cours de l'exercice ou attribuées au titre de l'exercice	**936 000**	**879 224**	**191 662**	**2 006 886**	**936 000**	**841 314**	**190 388**	**1 967 702**

Par ailleurs, la valeur des actions de performance attribuées au cours de l'année et valorisées à la date d'attribution selon les normes IFRS est indiquée ci-dessous :

	Attribuée en 2018			**Montant total 2018**	**Attribuée 2019**			**Montant total 2019**
Valeur des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au titre de l'exercice	-	-	-	-	-		-	
Valeur des options attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-	-		-	
Valeur des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	1 325 277	-	-	1 325 277	1 408 352	-	-	1 408 352
TOTAL ATTRIBUÉ	**1 325 277**	**-**	**-**	**1 325 277**	**1 408 352**	**-**	**-**	**1 408 352**
TOTAL				**3 332 163**				**3 376 054**

Rémunération fixe et variable

Rémunération d'administrateur
N/A

Avantages en nature
0 €

Rémunération long terme

Constituée à 100 % d'actions de performance : 19 000 actions de performance attribuées et valorisées en normes IFRS à la date d'attribution pour :
1 408 352 €

Indemnité clause de non-concurrence
0 €

Indemnité de départ
0 €

Rémunération pluriannuelle
380 776 €

Selon les règles du *Say on Pay* et selon le dernier Code AFEP-MEDEF révisé auquel adhère Capgemini, la rémunération de chaque dirigeant mandataire social versée au cours de l'exercice ou attribuée au titre du même exercice clos doit être présentée à l'Assemblée générale des actionnaires pour être soumise au vote des actionnaires. Le tableau ci-après récapitule ces éléments de rémunération pour l'exercice 2019 soumis au vote des actionnaires dans le cadre de cette politique dite du *Say on Pay*.

Éléments de la rémunération versée en 2019 ou attribuée au titre de l'exercice 2019 à M. Aiman Ezzat, Directeur général délégué soumis au vote des actionnaires

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	**936 000 € (versée en 2019)**	La rémunération fixe brute de 936 000 € au titre de l'exercice 2019 a été arrêtée par le Conseil d'Administration du 20 mars 2019 sur proposition du Comité des Rémunérations. Elle représente 60 % de la rémunération théorique totale à objectifs atteints et fait l'objet de revue à échéances longues en conformité avec le Code AFEP-MEDEF. Ce montant a été proposé suit à la nomination de M. Aiman Ezzat en tant que Directeur général délégué le 1er janvier 2018 et les actionnaires ont approuvé cette proposition lors des Assemblées générales Mixtes du 23 mai 2018 et du 20 mai 2019.
Rémunération variable annuelle	**650 926 € (versée en 2020 au titre de 2019)** **Rappel : 687 562 € (versée en 2019 au titre de 2018 après approbation de l'Assemblée générale)**	Au cours du Conseil d'Administration du 11 mars 2020, le Conseil a, sur la base des comptes audités et arrêtés, et sur recommandation du Comité des Rémunérations, évalué le montant de la rémunération variable de M. Aiman Ezzat au titre de l'exercice 2019, dont le montant cible à objectifs atteints est de 624 000 euros, soit 40 % de sa rémunération totale théorique ou 66,6 % de la rémunération fixe, qui se décompose en deux parties égales, V1 et V2, qui peuvent varier entre 0 et 200 % du montant théorique pour les objectifs quantifiables et entre zéro et 100 % pour les objectifs purement qualitatifs. **La partie variable (V1)** : celle-ci a été calculée sur la base de critères quantitatifs et des pondérations correspondantes suivantes, tous relatifs à des résultats financiers et comparés aux objectifs fixés par le Conseil : **1)** le % de réalisation du **chiffre d'affaires** : pour **30 %** ; **2)** le % de réalisation du **taux de marge opérationnelle** : pour **30 %** ; **3)** le % de réalisation du **résultat net avant impôts** : pour **20 %** ; **4)** le ***free cash flow*** 2019 : pour **20 %**. Ces objectifs ont été calculés par rapport aux objectifs arrêtés lors du Conseil d'Administration du 20 mars 2019. Pour ces quatre éléments, les **taux de réalisation** ont été respectivement de **98,2 %, 97,38 %, 102,37 % et de 111,98 %**, ce qui en fonction du poids relatif de chaque élément donne **un résultat pondéré de 101,54 %**. La formule de calcul historique du Groupe accélère la performance réalisée tant à la hausse qu'à la baisse telle que, pour l'exercice 2019 : — si la performance pondérée des 4 indicateurs financiers ci-dessus est inférieure ou égale à 75 %, la V1 sera égale à zéro ; — si la performance pondérée des 4 indicateurs financiers ci-dessus est supérieure ou égale à 125 %, la V1 sera plafonnée et égale à 2 fois son montant théorique ; — ainsi, une variation d'un point du résultat pondéré augmente ou diminue la partie variable de 4 % ; — un résultat pondéré de 101,54 % en 2019, aboutit à appliquer au variable théorique un multiple de **106,18 %** ; — **pour un montant final au titre de la V1 de 624 000/2 x 106,18 % égal à 331 282 euros.** **La partie variable (V2)** : L'évaluation et la proposition connexe ont été préparées sur la base des travaux effectués par le Comité des Rémunérations qui a revu les divers objectifs personnels regroupés en deux catégories : les « objectifs partagés » à hauteur de 50 % et les « objectifs spécifiques » à hauteur de 50 %. Pour les **objectifs partagés**, le Conseil a défini trois ensembles d'indicateurs équitablement répartis autour de i) la transformation opérationnelle du Groupe et de sa structure commerciale et de son approche client renforcées (dont 7,5 % quantifiable) (ii) l'évolution accélérée du portefeuille d'activités du Groupe (20 % quantifiable) et (iii) le déploiement de la stratégie RSE (dont 10 % quantifiable). En ce qui concerne la *première partie des objectifs partagés*, le Conseil a évalué l'efficience du programme de transformation en constatant la réalisation des objectifs communiqués au marché pour l'année 2019, s'appuyant sur des relations clients renforcées, ainsi qu'un ambitieux budget 2020 et a relevé des succès commerciaux significatifs (dont le contrat récemment annoncé au marché). Pour la partie quantitative, le Conseil a constaté un taux de démission des managers occupant des postes clés inférieur à la cible qu'il avait fixé et dans le même temps a observé que le pourcentage d'embauches externes de managers était en cohérence avec l'objectif fixé, ces deux indicateurs traduisant l'attractivité du Groupe et de sa nouvelle organisation vis-à-vis du marché des talents. **Sur cette base, le Conseil a évalué que les objectifs de la première partie commune ont été atteints à hauteur de 126 %.**

Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation

Pour la *seconde partie des objectifs partagés*, le Conseil a validé le fait que la croissance des offres Digital et Cloud a été publiée en hausse de plus de 20 % et a dépassé l'objectif de croissance fixé par lui. **Sur cette base, le Conseil a évalué que les objectifs de la seconde partie des objectifs partagés sont atteints à hauteur de 135 %**.

La *troisième partie des objectifs partagés* (pour 15 %) portait sur le déploiement de la stratégie RSE autour de 3 piliers (la diversité et l'inclusion digitale étant quantitatives et la responsabilité environnementale étant qualitative). L'objectif de diversité a été mesurée selon le % de femmes au sein de la population des principaux cadres dirigeants du Groupe, l'objectif étant une amélioration de 3 points. Cet objectif ambitieux n'a été atteint qu'à hauteur de 2,8 points. L'objectif relatif à l'inclusion digitale visait à focaliser plus de 70 % des initiatives internes dans ce domaine selon une méthodologie validée et auditée par une société externe. L'objectif a été atteint avec près de 74 % des initiatives internes portant sur ce domaine. En ce qui concerne la responsabilité environnementale, l'objectif qualitatif était d'aider nos clients dans l'accélération de leur transition énergétique et de déployer le projet « client carbon saving ». La stratégie, les actions menées et déployées ont été présentées et approuvées lors du Conseil de mars 2020. **Au regard de ces réalisations, le Conseil a considéré que les objectifs fixés ont été atteints à 110 %.**

Pour les **objectifs personnels spécifiques**, le Conseil a défini trois objectifs.

Le *premier objectif spécifique* (pour 20 % quantifiable) portait sur l'amélioration du pourcentage de marge brute par rapport à l'année 2018. Le Conseil sur la base des comptes audités a constaté que le pourcentage de marge brute s'est amélioré en 2020 par rapport à 2019 conformément à l'objectif qu'il avait fixé et il **a considéré que les objectifs fixés pour cette catégorie ont été atteints à 100 %**.

Le *deuxième objectif spécifique* (pour 15 % dont 5 % quantifiable) portait sur la plus forte contribution à la croissance des principaux comptes. Le Conseil a constaté que l'objectif de croissance organique des principaux comptes avait été atteint et qu'il se situait au-delà de l'objectif fixé. Il a également constaté que la nouvelle organisation focalisée sur les comptes avait généré des succès significatifs dont le contrat Bayer et il **a considéré que les objectifs fixés ont été atteints sur cette catégorie à 133 %**.

Le *troisième objectif spécifique* (pour 15 % quantifiable) portait sur la croissance d'une zone géographique stratégique qui n'a pas atteint l'objectif ambitieux fixé par le Conseil. **Le Conseil a ainsi considéré que l'objectif fixé n'avait pas été atteint**.

La performance pondérée a été arrêtée et arrondie par le Conseil à 102,5 % selon le tableau ci-après :

	Cible			Proposition	
Objectifs	**Calculé**	**Qualitatif**	**Max**	**Calculé**	**Qualitatif**
Transformation opérationnelle du Groupe	7,5 %	7,5 %	22,5 %	12,5 %	6,5 %
Évolution accélérée du portefeuille d'activités	20 %	n/a	40,0 %	27,0 %	n/a
Déploiement de la stratégie RSE	10 %	5 %	25,0 %	11,5 %	5,0 %
Amélioration de la marge brute vs. 2018	20 %	n/a	40,0 %	20,0 %	n/a
Contribution des principaux comptes à la croissance	5 %	10 %	20,0 %	10,0 %	10,0 %
Croissance d'une zone géographique stratégique	15 %	n/a	30,0 %	0,0 %	n/a
Total	**77,5 %**	**22,5 %**	**177,5 %**	**81,0 %**	**21,5 %**
	Cible	**100 %**		**Proposé**	**102,5 %**

soit un calcul de la **V2 à hauteur de 312 000 € x 102,5 % = 319 644 €**

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation

En conséquence, le Conseil a approuvé une **rémunération variable de 650 926 euros** pour 2019, **soit 69,5 % de sa rémunération fixe pour cet exercice et 104,3 % de sa rémunération variable théorique.** La rémunération globale fixe et variable au titre de l'exercice 2019 s'élève donc à **1 586 926 euros**, soit 101,7 % de la rémunération théorique et peut se synthétiser comme indiqué dans le tableau ci-après :

Calcul de la rémunération variable 2019 de M. Aiman Ezzat

V1 : partie quantitative basée sur les indicateurs financiers cibles du budget

Indicateurs	Poids	% de réalisation	Pondéré
Chiffre d'affaires	30 %	98,20 %	29,46 %
Taux de marge opérationnelle *(%)*	30 %	97,38 %	29,21 %
Résultat net avant impôts	20 %	102,37 %	20,47 %
Free cash flow organique	20 %	111,98 %	22,40 %
Performance totale pondérée avant multiplicateur			101,54 %
Total pondéré après multiplicateur 75/125 (4 x performance pondérée – 3)			106,18 %
Variable V1 théorique			312 000
Montant calculé de la V1			**331 282**

V2 : partie qualitative basée sur les objectifs 2019

Catégories	Poids	Total pondéré
Transformation opérationnelle du groupe	15 %	102,5 %
Évolution accélérée du portefeuille d'activités	20 %	
Déploiement de la stratégie RSE	15 %	
Amélioration de la marge brute vs. 2018	20 %	
Contribution des principaux comptes à la croissance	15 %	
Croissance d'une zone géographique stratégique	15 %	
Variable V2 théorique		312 000
Montant calculé de la V2		**319 644**
TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE 2019		**650 926**
En % de la rémunération variable théorique		*104,3 %*
En % de la rémunération fixe		*69,5 %*

Le montant de la partie variable due au titre d'une année est calculé sur la base des comptes audités et arrêtés par le Conseil en début d'année N+1 et fait l'objet d'un paiement après l'approbation par les actionnaires des éléments de la politique de rémunération.

Rémunération variable différée	**N/A**	Il n'existe pas de rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	**380 776 € au titre de 2019 dont 50 % versé en juillet 2020 et 50 % en juillet 2021** **Rappel : 191 662 € seront versés en juillet 2020 au titre de l'année 2018**	Au cours du Conseil d'Administration du 11 mars 2020, le Conseil a, sur la base des comptes audités et arrêtés, et sur recommandation du Comité des Rémunérations, évalué le plan d'épargne longue de M. Aiman Ezzat pour l'exercice 2019, d'un montant cible à objectifs atteint de 375 000 euros. Cette allocation est sujette à une condition de performance basée sur la performance pondérée non flexée des indicateurs financiers de la V1, qui pour 2019 donne un résultat pondéré de 101,54 %, soit un montant de 101,54 % x 375 000 € = 380 776 €. — 50 % de ce montant, soit 190 388 €, sera versé en juillet 2020 ; — 50 %, soit 190 388 €, sera versé en juillet 2021, sous réserve de la présence de M. Aiman Ezzat au sein au Groupe au 30 juin 2021. Pour rappel, la somme qui sera versée en juillet 2020 de 191 662 euros au titre de 2018 et sous réserve de la présence dans l'effectif du Groupe à fin juin 2020 de M Aiman Ezzat a été approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 23 mai 2019.

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération exceptionnelle	**N/A**	Absence de rémunération exceptionnelle
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	**Actions de performance 1 408 352 € (valorisation IFRS comptable à la date d'attribution)**	Attribution de 19 000 actions sous conditions de performance et de présence L'acquisition définitive d'actions de performance repose, d'une part, sur la réalisation d'une condition de performance externe et, d'autre part, sur la réalisation de deux conditions de performance interne. La condition de performance externe représente 35 % du volume attribuable et repose sur la performance comparative de l'action Capgemini sur trois ans par rapport à la performance moyenne d'un panier de 8 sociétés comparables évoluant dans le même secteur et dans au moins cinq pays différents (Accenture/Indra/Atos/Tieto/SopraSteria/CGI Group/Infosys et Cognizant), de l'indice CAC 40 et de l'indice Euro Stoxx 600. Ainsi n'y a-t-il pas d'attribution si la performance relative de l'action Capgemini est inférieure à 100 % de la performance de ce panier de sociétés comparables, et pour atteindre une attribution de 100 %, la performance relative doit être supérieure ou égale à 110 %. Pour une performance similaire à celle du marché, l'attribution n'est que de 50 % du montant initial. **La condition de performance externe a été renforcée** depuis 2016, l'attribution effective des actions s'effectuant à compter d'un pourcentage minimum de 100 % du panier de sociétés comparables, contre le niveau historique de 90 %. La condition de performance interne basée sur la génération de *free cash flow* organique sur la période de trois ans allant de 2019 à 2021 représente 50 % de l'attribution. Le montant minimal à atteindre pour commencer à acquérir des actions est de 3,1 milliards d'euros. Au-delà de ce seuil, l'allocation se fait de manière progressive et linéaire, l'allocation maximale nécessitant d'atteindre un *free cash flow* organique supérieur ou égal à 3,4 milliards d'euros. La condition de performance interne portant sur les indicateurs de performance RSE mesurés fin 2021 est basée à 50 % sur le pourcentage de cadres dirigeants femmes (VP) embauchées *via* une promotion ou un recrutement externe entre 2019 et 2021 et doit atteindre 25 % pour que l'allocation soit attribuée dans son intégralité ; aucune allocation ne sera attribuée si ce pourcentage est inférieur à 22 %. Quant aux 50 % restants, ils sont basés sur la réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre/employé d'au moins 20 % (par rapport au référentiel de 2015), avec attribution de l'allocation dans son intégralité si la réduction atteint 23 %. Le pourcentage du capital social représenté par le nombre maximum d'actions attribuables au dirigeant mandataire social est de 0,001 %. Date d'autorisation de l'Assemblée générale Mixte : 23 mai 2019 Quatorzième résolution Décision d'attribution par le Conseil en date du 2 octobre 2019
	Options = n/a Autre élément = n/a	Absence d'attribution
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	**N/A**	N/A
Valorisation des avantages en nature	**0 €**	Pas de voiture de fonction

Autres éléments de rémunération

	Montant soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	**0 €**	Aucun montant n'est dû au titre de l'exercice clos. À la suite de la nomination de M. Ezzat en tant que Directeur général délégué le 1er janvier 2018, sur la proposition du Comité des Rémunérations, le Conseil a autorisé le principe d'une indemnité de départ due à chaque Directeur général délégué au terme de son mandat. Néanmoins, cette indemnité de départ ne sera pas due en cas de départ du Directeur général délégué de la Société à son initiative, de changement de ses fonctions à l'intérieur du Groupe, de possibilité pour le Directeur général délégué concerné de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite, ou en cas de faute grave ou lourde. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé, le montant cumulé (i) de l'indemnité de départ effectivement versée, (ii) de toute indemnité conventionnelle effectivement versée au titre de la rupture du contrat de travail et (iii) de toute indemnité pour laquelle il existe un engagement définitif de versement en contrepartie de l'engagement de non-concurrence ne pourra excéder un montant maximum égal à deux fois la rémunération annuelle théorique (fixe plus variable) applicable à la date de cessation des fonctions. Le versement et le montant de l'indemnité de départ seront fonction du pourcentage de réalisation de la performance pondérée des indicateurs financiers applicable au Directeur général délégué au titre de sa partie variable V1 observée annuellement au cours des trois derniers exercices sociaux révolus précédant la cessation de ses fonctions de Directeur général délégué selon une pondération de 40 % pour l'exercice précédant la cessation des fonctions et de 30 % pour chacun des deux autres exercices. Le versement et le montant de la partie variable V1 de la rémunération étant soumis à des critères de performance et aux résultats consolidés du Groupe, l'indemnité de départ sera dès lors subordonnée à la réalisation de ces mêmes conditions de performance. Il appartiendra au Conseil d'Administration de constater la réalisation de ces critères de performance. Approbation du Conseil le 6 décembre 2017. Date d'autorisation de l'Assemblée générale Mixte : 23 mai 2018. Septième résolution (conventions réglementées)
Indemnité de non-concurrence	**0 €**	Aucun montant n'est dû au titre de l'exercice clos. Sur proposition du Comité des Rémunérations, le Conseil a décidé que chaque Directeur général délégué peut bénéficier, en contrepartie du respect d'une obligation de non-concurrence d'une durée de douze mois à compter de la cessation de son contrat de travail consécutive à la cessation de son mandat de Directeur général délégué, d'une indemnité égale à la moitié de la rémunération brute (fixe plus variable) théorique à objectifs atteints applicable à la date de cessation des fonctions de Directeur général délégué. Le Conseil d'Administration sera habilité, à son entière discrétion, à libérer les Directeurs généraux délégués de leur obligation de non-concurrence et corrélativement, renoncer au versement de l'indemnité de non-concurrence. Approbation du Conseil le 6 décembre 2017 Date d'autorisation de l'Assemblée générale Mixte : 23 mai 2018 Septième résolution (conventions réglementées)
Régime de retraite supplémentaire	**N/A**	Pas de régime de retraite supplémentaire

2.

Contrat de travail des dirigeants mandataires sociaux

Concernant M. Paul Hermelin, le Conseil rappelle que son contrat de travail avait été suspendu dans toutes ses dispositions depuis le 24 mai 1996 (date à laquelle celui-ci a exercé un premier mandat social en qualité de membre du Directoire), mais qu'il avait décidé en 2009, sur proposition du Comité Nominations et Rémunérations, de maintenir en faveur du Directeur général, le cumul de son mandat social et de son contrat de travail. Cette décision était basée sur la volonté de maintenir pour ce dirigeant mandataire social des droits à la retraite prenant en compte son ancienneté dans le Groupe à cette date (23 ans) et les services rendus à l'entreprise et elle n'était en aucun cas motivée par le désir de maintenir un quelconque droit à une indemnité de licenciement particulière qui aurait été stipulée dans son contrat de travail (celui-ci n'en comportant aucune). Dans cet esprit, M. Paul Hermelin, à la suite de son engagement à renoncer au bénéfice de son contrat de travail à compter du jour où il serait en mesure légalement de faire valoir ses droits à la retraite, a informé le Conseil d'Administration du 18 février 2015 de la renonciation à son contrat de travail à compter de cette date.

Concernant M. Aiman Ezzat son contrat de travail a été suspendu à la suite de sa nomination en tant que dirigeant mandataire social du Groupe en qualité de Directeur général délégué à compter du 1er janvier 2018. M. Aiman Ezzat a par ailleurs informé le Conseil d'Administration lors de sa séance du 11 mars 2020, de sa décision de renoncer à son contrat de travail à compter de sa nomination effective en tant que Directeur général.

Concernant M. Thierry Delaporte son contrat de travail était suspendu depuis le 1er janvier 2018 à la suite de sa nomination en tant que Directeur général délégué. Il a été réactivé automatiquement à compter du 1er janvier 2020, consécutivement à la fin de son mandat social de Directeur général délégué au 31 décembre 2019.

La suspension du contrat de travail des Directeurs généraux délégués est conforme aux recommandations du Code de gouvernance de l'AFEP-MEDEF et est jugée appropriée compte tenu de leur ancienneté au sein du Groupe, étant néanmoins spécifié que leur contrat ne stipule aucun droit à une quelconque indemnité de licenciement contractuelle.

Dirigeants mandataires sociaux : situation au regard du contrat de travail et rémunérations différées

	Contrat de Travail	Régime de retraite complémentaire (cf. ci-avant)	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, cessation ou changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
M. Paul Hermelin Directeur général jusqu'au 24 mai 2012 puis Président-directeur général à compter de cette date	Non	Oui, clôturé avec droits gelés	Non	Non
M. Thierry Delaporte Directeur général délégué depuis le 1er janvier 2018 jusqu'au 31 décembre 2019	Suspendu depuis le 01/01/2018 Réactivé le 01/01/2020	Non	Oui	Oui
M. Aiman Ezzat Directeur général délégué depuis le 1er janvier 2018	Suspendu depuis le 01/01/2018	Non	Oui	Oui

2.3.3.4 Rémunérations versées au cours de l'exercice 2019 ou attribuées au titre du même exercice à l'ensemble des mandataires sociaux à raison de leur mandat

Administrateurs

Rémunération à raison du mandat des administrateurs non dirigeants mandataires sociaux	Versé en 2019	Attribué en 2019	Présentation
Total des rémunérations versées au cours de l'exercice ou attribuées au titre de l'exercice aux administrateurs à raison de leur mandat	906 000	1 083 500	Cf. section 2.3.1 sur la politique de rémunération des administrateurs

Dirigeants mandataires sociaux	Versé en 2019	Attribué en 2019	Présentation
Paul Hermelin : Président-directeur général			
Rémunération brute fixe 2019	1 452 000		Inchangée par rapport à 2018
Rémunération variable annuelle 2018	1 337 226		Rémunération versée au titre de l'année 2018 et ayant fait l'objet d'une approbation lors de l'Assemblée générale du 23 mai 2019
Rémunération variable annuelle 2019		1 311 780	Cf. section 2.3.2.2 sur la politique de rémunération du Président-directeur général et 2.3.3.1 sur le détail des modalités de calcul et les indicateurs retenus pour le calcul de la partie variable 2019
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	n/a
Rémunération exceptionnelle	-	-	n/a
Actions de performance		2 075 466	Cf. section 2.3.2.2 sur la politique de rémunération du Président-directeur général et 2.3.3.1 sur la nature des conditions de performance et de présence et le % concerné
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	-	-	Renonciation
Avantages en nature	-	-	Cf. section 2.3.2.2 sur la politique de rémunération du Président-directeur général
Indemnité de prise de fonction	-	-	n/a
Indemnité de cessation de fonction	-	-	n/a
Régime de retraite supplémentaire	-	-	Cf. section 2.3.3.1 sur le régime de retraite supplémentaire fermé depuis 2015
Total des rémunérations versées au cours de l'exercice ou attribuées au titre de l'exercice au Président-directeur général	**2 789 226**	**3 387 246**	

Dirigeants mandataires sociaux	Versé en 2019	Attribué en 2019	Présentation
Thierry Delaporte : Directeur général délégué à compter du 1er janvier 2018 jusqu'au 31 décembre 2019			
Rémunération brute fixe 2019	885 000	0	Inchangée par rapport à 2018
Rémunération variable annuelle 2018	647 148	0	Rémunération versée au titre de l'année 2018 et ayant fait l'objet d'une approbation lors de l'Assemblée générale du 23 mai 2019
Rémunération variable annuelle 2019	-	630 209	Cf. section 2.3.2.3 sur la politique de rémunération du Directeur général délégué et 2.3.3.2 sur le détail des modalités de calcul et les indicateurs retenus pour le calcul de la partie variable 2019
Rémunération variable pluriannuelle	181 440	360 468	Cf. section 2.3.2.3 sur la politique de rémunération du Directeur général délégué et 2.3.3.2 sur le détail des modalités de calcul et de paiement du plan d'épargne longue
Rémunération exceptionnelle	-	-	n/a
Actions de performance	0	1 223 043	Cf. section 2.3.2.3 sur la politique de rémunération du Directeur général délégué et 2.3.3.2 sur la nature des conditions de performance et de présence et le % concerné
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	-	-	n/a
Avantages en nature	2 033	-	Cf. section 2.3.2.3 sur la politique de rémunération du Directeur général délégué
Indemnité de prise de fonction	-	-	n/a
Indemnité de cessation de fonction	-	-	Cf. section 2.3.2.3 sur la politique de rémunération du Directeur général délégué et 2.3.3.2 sur la non application d'une indemnité de fonction consécutive à la fin du mandat
Régime de retraite supplémentaire	-	-	n/a
Total des rémunérations versées au cours de l'exercice ou attribuées au titre de l'exercice au Directeur général délégué	**1 715 621**	**2 213 720**	

Dirigeants mandataires sociaux	Versé en 2019	Attribué en 2019	Présentation
Aiman Ezzat : Directeur général délégué à compter du 1er janvier 2018			
Rémunération brute fixe 2019	936 000		Inchangée par rapport à 2018
Rémunération variable annuelle 2018	687 562		Rémunération versée au titre de l'année 2018 et ayant fait l'objet d'une approbation lors de l'Assemblée générale du 23 mai 2019
Rémunération variable annuelle 2019		650 926	Cf. section 2.3.2.3 sur la politique de rémunération du Directeur général délégué et 2.3.3.3 sur le détail des modalités de calcul et les indicateurs retenus pour le calcul de la partie variable 2019
Rémunération variable pluriannuelle	191 662	380 776	Cf. section 2.3.2.3 sur la politique de rémunération du Directeur général délégué et 2.3.3.3 sur le détail des modalités de calcul et de paiement du plan d'épargne longue
Rémunération exceptionnelle	-		n/a
Actions de performance		1 408 352	Cf. section 2.3.2.3 sur la politique de rémunération du Directeur général délégué et 2.3.3.3 sur la nature des conditions de performance et de présence et le % concerné
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	-	-	n/a
Avantages en nature	-	-	Cf. section 2.3.2.3 sur la politique de rémunération du Directeur général délégué
Indemnité de prise de fonction	--		n/a
Indemnité de cessation de fonction	--		Cf. section 2.3.2.3 sur la politique de rémunération du Directeur général délégué
Régime de retraite supplémentaire	-	-	n/a
Total des rémunérations versées au cours de l'exercice ou attribuées au titre de l'exercice au Directeur général délégué	**1 815 224**	**2 440 054**	
Total des rémunérations versées au cours de l'exercice ou attribuées au titre de l'exercice à l'ensemble des mandataires sociaux	**7 216 071**	**9 124 520**	

Par ailleurs, en complément des éléments ci-avant mentionnés, conformément à l'ordonnance 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées il est précisé que :

- la politique de rémunération du Groupe n'intègre pas l'utilisation d'une clause offrant la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable ;
- en cas de non-application de la loi sur l'équilibre femmes/hommes au sein du Conseil d'Administration, la rémunération des administrateurs serait suspendue.
- la politique de rémunération a été appliquée de la manière décrite et votée l'année dernière lors de l'Assemblée générale du 23 mai 2019 ;
- les résultats des votes sur la rémunération lors de la précédente Assemblée générale du 23 mai 2019 ont été les suivants :
  - les résolutions relatives aux votes sur les résolutions ex-ante ont été approuvées à 89,27 % pour le Président-directeur général et à 94,81 % pour les Directeurs généraux délégués et les résolutions relatives aux votes sur les résolutions ex-post ont été approuvées à 94,27 % pour le Président-directeur général et à 95,51 % pour les Directeurs généraux délégués.

2.

Ratios sur les multiples de rémunération

Le périmètre retenu pour l'application de l'article L. 225-37-3-6° du Code de commerce visant à calculer sur une période de 5 années le ratio entre le niveau de rémunération de chacun des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et la rémunération moyenne et médiane sur une base équivalent temps plein des salariés du périmètre concerné (autres que les mandataires sociaux) a été celui des sociétés françaises de l'Unité Économique et Sociale (UES). La France pays d'origine du Groupe et second pays du Groupe par la taille est apparu comme le périmètre naturel de référence pour déterminer ce ratio, la holding du Groupe et la moitié du Comité de Direction étant par ailleurs basées en France. Ainsi le périmètre pris en considération concerne plus de 98 % de l'effectif français.

Les lignes directrices de l'AFEP ont été appliquées et les éléments compris dans le calcul des ratios d'équité concernent l'ensemble des éléments de rémunération versés dans l'année concernée que ce soit au numérateur ou au dénominateur (rémunération fixe, variable, rémunération exceptionnelle ou différée, avantages en nature, participation, intéressement, cotisations sociales…) ainsi que la valorisation en normes IFRS des attributions d'actions réalisées dans l'année considérée. Les salariés compris dans le dénominateur sont les salariés qui ont été présents et actifs pendant toute l'année concernée, leur rémunération étant prise sur la base d'un temps plein (les stagiaires, les contrats professionnels, les personnes en congé sabbatique ou en absence de longue durée ne sont ainsi pas intégrés dans le dénominateur).

Année	2015	2016	2017	2018	2019	2019/2015
Évolution de la rémunération brute des mandataires sociaux payée et attribuée sur l'année *(en k€)*						
Président-directeur général	4891	4774	4851	4693	4865	-0,5 %
Directeur général délégué – A. Ezzat				3237	3413	n/a
Directeur général délégué – T. Delaporte				3078	3118	n/a
Évolution de la rémunération brute moyenne payée et attribuée aux salariés présents sur l'ensemble de l'année *(en k€)*						
Périmètre France	50,8	51,8	53,2	53,7	55,2	8,8 %
Ratio d'équité : évolution vs. la rémunération moyenne chargée						
Président-directeur général	84,9	78,4	80,5	74,4	76,9	-9,4 %
Directeur général délégué – A. Ezzat				51,7	54,1	n/a
Directeur général délégué – T. Delaporte				49,1	49,5	n/a
Ratio d'équité : évolution vs. la rémunération médiane chargée						
Président-directeur général	104,9	96,5	100,6	92,5	96,4	-8,1 %
Directeur général délégué – A. Ezzat				64,3	67,9	n/a
Directeur général délégué – T. Delaporte				61,1	62,1	n/a

Évolution de la rémunération, des performances de la Société et de la rémunération moyenne

Le seul mandataire social exécutif présent sur l'ensemble des 5 dernières années a été le Président-directeur général dont la rémunération n'a quasiment pas évolué sur la période au-delà des variations liées d'une part aux performances annuelles du Groupe par rapport à ses objectifs annuels et d'autre part à la valorisation des actions de performance attribuées. Au regard de la performance globale enregistrée sur la période considérée, que ce soit au niveau de la croissance (+18.5 %) qu'au niveau de la rentabilité (+38 %), l'évolution de la rémunération du Président-directeur général reflète le caractère ambitieux des objectifs du Groupe alors que par ailleurs la rémunération moyenne sur l'effectif présent en année pleine sur le périmètre de l'UES a évolué pour sa part de +8,8 % sur la période.

Année	2015	2016	2017	2018	2019	2019/2015
Évolution des Indicateurs Clés de Performance *(en millions d'euros)*						
Revenu	11 915	12 539	12 525	13 197	14 125	18,5 %
Marge opérationnelle	1 262	1 440	1 493	1 597	1 741	38,0 %

2.3.4 Options de souscription d'actions, options d'achat d'actions et actions de performance

Les tableaux présentés ci-après donnent le détail des options de souscription ou d'achat d'actions et des actions de performance attribuées, levées ou définitivement acquises aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2019, ainsi que l'historique des attributions d'options de souscription et des attributions d'actions de performance.

Il convient de noter que le Groupe n'a pas attribué d'options de souscription depuis 2009.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par Capgemini SE et/ou par toute société du Groupe	N° et date du plan	Nombre d'options attribuées durant l'exercice et nature (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Prix d'exercice	Période d'exercice
Paul HERMELIN	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Thierry DELAPORTE	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Aiman EZZAT	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Paul HERMELIN	n/a	n/a	n/a	n/a
Thierry DELAPORTE	n/a	n/a	n/a	n/a
Aiman EZZAT	n/a	n/a	n/a	n/a

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par Capgemini SE et/ou par toute société du Groupe	N° et date du plan	Nombre théorique maximal d'actions attribuées durant durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition éventuelle	Date de disponibilité éventuelle	Conditions de performance
Paul HERMELIN	12e plan du 02/10/2019	28 000	2 075 466 €	03/10/2022	Date la plus lointaine entre la date d'expiration du mandat social et le 03/10/2024	La description détaillée des conditions de performance figure à la Note 12 aux comptes consolidés
Thierry DELAPORTE	12e plan du 02/10/2019	16 500	1 223 043 €	03/10/2022	Date la plus lointaine entre la date d'expiration du mandat social et le 03/10/2024	Idem
Aiman EZZAT	12e plan du 02/10/2019	19 000	1 408 352 €	03/10/2022	Date la plus lointaine entre la date d'expiration du mandat social et le 03/10/2024	Idem

Actions de performance définitivement acquises aux dirigeants mandataires sociaux	N° et date du plan	Nombre d'actions de performance définitivement attribuées au cours de l'exercice	Conditions d'acquisition	Année d'attribution
Paul HERMELIN	8e plan juillet 2016	37 800	Performance et présence	2016

2.

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions allouées aux mandataires sociaux

Le Groupe ne procède plus à l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions depuis l'année 2008 et la dernière attribution datant du 1er juin 2008 est arrivée à échéance en 2013.

Date de l'Assemblée	12/05/2005	12/05/2005	12/05/2005	12/05/2005	12/05/2005
Date d'attribution	01/10/2005	01/10/2006	01/04/2007	01/10/2007	01/06/2008
Plan concerné	6 e plan	6e plan	6e plan	6e plan	6e plan
Nombre total d'actions attribuées	1 915 500	2 067 000	400 000	1 932 500	219 000
dont attribuées à Paul Hermelin	*50 000*	*50 000*	*(néant)*	*(néant)*	*(néant)*
dont aux dix premiers attributaires salariés	*109 000*	*200 000*	*86 000*	*114 000*	*60 000*
Date de départ d'exercice	01/10/2006	01/10/2007	01/04/2008	01/10/2008	01/06/2009
Date d'expiration	30/09/2010	30/09/2011	01/04/2012	01/10/2012	01/06/2013
Prix de souscription *(en euros)*	30	43	55	44	40,5
Modalités d'exercice	10 % après 1 an, 30 % après 2 ans, 60 % après 3 ans et 100 % après 4 ans				

Historique des attributions d'actions de performance-situation au 31 décembre 2019

Plans terminés

Plan concerné	Plan 2009	Plan 2010	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015
Date d'attribution	05/03/2009	01/10/2010	12/12/2012	20/02/2013	30/07/2014	29/7/2015
Nombre d'actions de performance attribuées initialement	1 148 250	1 555 000	1 003 500	1 209 100	1 290 500	1 068 550
*dont à Paul Hermelin**	*50 000*	*(néant)*	*50 000*	*50 000*	*50 000*	*40 000*
Nombre d'actions définitivement acquises	485 750	881 048	882 500	1 014 700	1 065 000	881 510
*dont à Paul Hermelin**	*25 000*	*(néant)*	*50 000*	*50 000*	*50 000*	*39 200*
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	662 500	673 952	121 000	194 400	225 500	187 040
Date d'acquisition – France	05/03/2011	01/10/2012	01/01/2015	01/03/2015	01/08/2016	01/03/2018
Date d'acquisition – Étranger	05/03/2013	01/10/2014	01/01/2017	01/03/2017	01/08/2018	01/08/2019
Date de fin de période de conservation – France	05/03/2013	01/10/2014	01/01/2019	01/03/2019	01/08/2020	01/03/2021
Date de fin de période de conservation – Étranger	05/03/2013	01/10/2014	01/01/2017	01/03/2017	01/08/2018	01/08/2019
Prix de l'action à l'attribution *(en euros)*	23,3	37,16	33,15	36,53	53,35	87,6

* L'historique complet des plans d'actions de performance actifs en 2019 se trouve en Note 12 aux comptes consolidés.

Plans en cours

Plan concerné	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019
Date d'Assemblée générale	06/05/2015	18/05/2016	10/05/2017	10/05/2017	23/05/2018	23/05/2019
Date d'attribution	17/02/2016	26/07/2016	26/07/2017	05/10/2017	03/10/2018	02/10/2019
Nombre d'actions de performance attribuées initialement	180 500	1 663 500	63 597	1 522 500	1 384 530	1 523 015
*dont à Paul Hermelin**	*(néant)*	*42 000*	*(néant)*	*35 000*	*28 000*	*28 000*
*dont à Thierry Delaporte**					*16 500*	*16 500*
*dont à Aiman Ezzat**					*16 500*	*19 000*
Nombre d'actions définitivement acquises	7 000	364 810	n/a	n/a	n/a	n/a
*dont à Paul Hermelin**	*n/a*	*37 800*	*n/a*	*n/a*	*n/a*	*n/a*
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	66 050	434 915	16 951	149 250	43 810	7 853
Nombre d'actions potentiellement attribuables à fin 2019	107 450	863 775	46 646	1 373 250	1 340 720	1 515 162
*dont à Paul Hermelin**	*0*	*0*	*0*	*35 000*	*28 000*	*28 000*
*dont à Thierry Delaporte**					*16 500*	*16 500*
*dont à Aiman Ezzat**					*16 500*	*19 000*
Date d'acquisition – France	01/03/2018	01/08/2019	n/a	05/10/2020	03/10/2021	02/10/2022
Date d'acquisition – Étranger	01/03/2020	01/08/2020	01/08/2020	05/10/2021	03/10/2022	02/10/2023
Date de fin de période de conservation – France	01/03/2020	01/08/2021	n/a	05/10/2022	03/10/2023	02/10/2024
Date de fin de période de conservation – Étranger	01/03/2020	01/08/2020	01/08/2020	05/10/2021	03/10/2022	02/10/2023
Prix de l'action à l'attribution *(en euros)*	71,61	83,78	94,2	100,25	112,35	107,35

* L'historique complet des plans d'actions de performance actifs en 2019 se trouve en Note 12 aux comptes consolidés

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions allouées aux dix premiers salariés (non dirigeants mandataires sociaux)

Les options de souscription d'actions ou d'achat consenties par Capgemini SE aux dix premiers salariés (non dirigeants mandataires sociaux) attributaires dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé et le nombre d'actions définitivement acquises par les dix salariés (non dirigeants mandataires sociaux) dont le nombre d'actions ainsi souscrites est le plus élevé sont :

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux/levées par les dix premiers salariés (non dirigeants mandataires sociaux) attributaires	Nombre total d'options attribuées/levées	Prix moyen pondéré	Plan concerné
Options consenties durant l'exercice par Capgemini SE aux dix salariés de toute société éligible dont le nombre d'actions reçues est le plus élevé	Aucune	n/a	Aucune
Options levées (détenues précédemment sur Capgemini SE) par les dix salariés du Groupe dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	Aucune	n/a	Aucune

Les actions de performance consenties par Capgemini SE aux dix premiers salariés (non dirigeants mandataires sociaux) attributaires dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé et le nombre d'actions de performance définitivement acquises aux dix salariés (non dirigeants mandataires sociaux) dont le nombre d'actions ainsi acquises est le plus élevé sont :

Actions de performance consenties/acquises aux dix premiers salariés (non dirigeants mandataires sociaux) attributaires	Nombre total d'actions attribuées/définitivement acquises	Plan concerné
Actions de performance attribuées durant l'exercice par Capgemini SE aux dix salariés de toute société éligible dont le nombre d'actions reçues est le plus élevé	91 000	12e plan d'attribution d'actions de performance
Actions de performance (détenues précédemment sur Capgemini SE) pour les dix salariés du Groupe dont le nombre d'actions définitivement acquises est le plus élevé	109 950	6e et 8e plans d'attribution d'actions de performance

3.

Risques et contrôle interne

3.1 Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques 120

3.1.1 Définition du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques 120

3.1.2 Mise en œuvre des objectifs de gestion des risques et de contrôle interne relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable 122

3.1.3 Conformité 124

3.1.4 Actions menées en lien avec l'amélioration continue des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne 124

3.2 Analyse des risques 125

3.2.1 Risques critiques 126

3.2.2 Analyse des risques matériels de Responsabilité Sociale et Environnementale 134

3.3 Assurances 135

3.1 Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

La rédaction de cette section a été réalisée conjointement par différentes parties prenantes du Groupe. Parmi toutes ces fonctions qui jouent, par ailleurs, un rôle clé dans l'identification et la maîtrise des risques principaux, on peut citer les Directions de l'Audit Interne, Éthique et Conformité, de la Finance, des Assurances, du Juridique, des Ressources Humaines et de la Sécurité et Mobilité.

Elle a été revue et approuvée par le Conseil d'Administration le 12 février 2020, conformément à la loi du 3 juillet 2008, après examen par le Comité d'Audit et des Risques.

3.1.1 Définition du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

a) Référentiel

Le Groupe s'appuie sur le cadre de référence et son guide d'application publiés initialement en janvier 2007, et mis à jour le 22 juillet 2010 par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent à la maîtrise des activités du Groupe et répondent à des objectifs complémentaires.

b) Les objectifs des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques

Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe visent à créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe, ainsi qu'à identifier et mesurer les risques majeurs auxquels le Groupe est confronté, à anticiper et prévoir leur évolution, et enfin mettre en place des actions de prévention et de transfert.

Dans ce cadre, Capgemini a défini et mis en œuvre un système de contrôle qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements de tous ses actes de gestion ;
- le respect des sept valeurs fondamentales du Groupe, en même temps que des grandes orientations arrêtées par le Conseil d'Administration et/ou la Direction générale ;
- l'application par les filiales des instructions qui leur ont été transmises ;
- le bon fonctionnement des processus internes concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations comptables et financières.

c) Périmètre du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

Capgemini veille à la mise en œuvre d'un dispositif de gestion des risques et de contrôle interne qui couvre l'ensemble des filiales consolidées et des activités du Groupe sur l'exercice 2019.

Les sociétés acquises sont intégrées progressivement dans le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne. Il n'y a pas, aujourd'hui au sein du Groupe, de filiales significatives non intégrées dans le dispositif général présenté dans ce rapport.

d) Limites

Contribuant à une meilleure efficacité de ses fonctions de support aux opérations, à l'utilisation optimum de ses ressources et à une bonne maîtrise des risques, ce dispositif ne constitue pourtant pas la garantie absolue que tous les risques possibles ou imaginables sont maîtrisés, pas plus qu'il ne peut – quelles que soient les compétences des collaborateurs qui exercent ces contrôles – garantir à lui seul la parfaite réalisation des objectifs affichés par le Groupe.

e) Organisation des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques

Valeurs du Groupe

Capgemini attache depuis sa création une grande importance au respect d'un ensemble de valeurs et de principes qui guident et inspirent toutes ses actions et notamment ses pratiques commerciales. Ces valeurs, au nombre de sept, définies par son fondateur Serge Kampf, sont : l'honnêteté, l'audace, la confiance, la liberté, le plaisir, la simplicité et la solidarité. Elles constituent véritablement « l'ADN » du Groupe, et justifient sa réputation d'entreprise éthique et responsable. C'est à ce titre que Capgemini fait partie des sociétés les plus éthiques au niveau mondial *(World's Most Ethical Company)* depuis plusieurs années, distinction décernée par Ethisphere Institute.

Le dispositif d'éthique fondé sur les valeurs et la Charte Éthique du Groupe a été complété par diverses politiques. Ce dispositif est destiné à :

- développer chez tous les nouveaux collaborateurs une culture éthique promouvant l'intégrité des comportements ;
- sensibiliser chacun au respect des lois et règlements internationaux et nationaux ;
- mettre en exergue des initiatives visant à renforcer le dispositif de prévention et à éviter infractions, manquements ou négligences en ces domaines.

Principes généraux en matière de contrôle interne et de gestion des risques

La Direction générale du Groupe a discuté, rédigé, approuvé et diffusé un recueil de « règles et procédures » (appelé *Blue Book*) que chacun des collaborateurs du Groupe est tenu de respecter. Ce *Blue Book* indique et commente les sept valeurs fondamentales de Capgemini, dessine le cadre de sécurité général dans lequel les activités du Groupe doivent s'inscrire, et enfin détaille les comportements encouragés et précise les interdits dans chacune des grandes fonctions de l'entreprise.

Ces principes permettent d'assurer la cohérence, l'efficacité et la traçabilité des décisions prises. Ils concernent :

- la délégation de pouvoirs et d'autorisation des décisions ; le processus de prise de décision en vigueur dans le Groupe repose sur des règles de délégation de pouvoirs régulièrement mises à jour, respectant le principe de subsidiarité et définissant en fonction des enjeux trois niveaux de décision correspondant aux trois niveaux de l'organisation Capgemini :
  - l'unité opérationnelle pour tout ce qui relève de son champ de responsabilité ;
  - les dispositions communes aux grandes unités opérationnelles (*Strategic Business Unit – SBU et Global Business Line* – GBL), pour tout ce qui concerne les unités opérationnelles qui leur sont rattachées ;

- le Groupe (Direction générale, Comité de Direction générale, Comité Exécutif, fonctions centrales, etc.) dès lors qu'une décision concerne un champ plus large que celui d'une grande unité opérationnelle ainsi que les opérations qui par nature relèvent du niveau Groupe (acquisitions, cessions…) et/ou celles dont les incidences financières dépassent des seuils bien définis.

Ce processus formalisé dans une « matrice d'autorisation » implique une consultation préalable et une information suffisante des parties prenantes, et les recommandations soumises au décideur final doivent rapporter l'opinion de tous les acteurs concernés et comporter obligatoirement une mesure des avantages et des inconvénients de chacune des solutions possibles.

— le référentiel des politiques et procédures générales ; le *Blue Book*, définit la gouvernance et l'organisation du Groupe, ainsi que les grands principes et les règles fondamentales sur lesquels reposent les procédures de contrôle interne en vigueur au sein du Groupe, et précise les exigences du Groupe dans chacun des domaines suivants :
  - les principes fondamentaux du Groupe,
  - la gouvernance et l'organisation du Groupe,
  - les processus d'autorisation et d'approbation,
  - les règles et directives de vente et de production,
  - la gestion des risques, l'établissement des prix, les règles contractuelles et juridiques, liés aux contrats clients en avant-vente,
  - les règles et directives relatives à la gestion financière, aux fusions, aux acquisitions, aux cessions et aux assurances,
  - les politiques de Ressources Humaines,
  - les directives relatives au marketing, à la communication, à la gestion des connaissances et des technologies de l'information du Groupe,
  - les politiques d'achat, y compris l'éthique et la sélection des fournisseurs,
  - les politiques environnementales et celles à destination de la société civile.

Ce recueil des règles et procédures qui ont force de loi au sein du Groupe, rappelle aux collaborateurs quelles sont leurs obligations en la matière et recense les outils et les méthodes leur permettant de maîtriser les risques identifiés dans l'exercice des métiers du Groupe.

Ces « règles et procédures » font l'objet de mises à jour périodiques tenant compte de l'évolution de l'activité du Groupe et de son environnement.

Les acteurs du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

Le Groupe a développé un dispositif de maîtrise de ses risques, administré par un Comité des Risques qui mobilise des acteurs intervenant à différents niveaux de l'organisation. Ces principaux acteurs sont présentés ci-après conformément au modèle des trois lignes de maîtrise.

Les instances de gouvernance

Le Comité d'Audit et des Risques

En matière de gestion des risques, le Comité d'Audit et des Risques du Conseil d'Administration de Capgemini SE a en charge notamment de s'assurer de l'existence et de l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne.

Dans ce cadre, le Comité d'Audit et des Risques est amené à revoir l'ensemble du dispositif mis en place par la Direction générale. Ces revues intègrent :

— la cohérence globale du dispositif ;
— la vérification que les risques les plus significatifs encourus par le Groupe sont identifiés et suivis, notamment par l'examen d'une cartographie des risques établie et mise à jour par le Comité des risques de la Direction générale ;
— la présentation des risques nouveaux ou émergents ;
— la revue des projets comportant des risques significatifs.

La Direction générale et le Comité des Risques

La Direction générale du Groupe a délégué à un Comité des Risques, créé en 2016, la définition et la mise en œuvre des différentes activités liées au processus de gestion des risques au sein du Groupe. Le Comité des Risques, présidé par le Directeur Financier du Groupe, a en charge la mise en œuvre effective du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne au sein du Groupe. À ce titre, il rend compte au Comité d'Audit et des Risques pour toute question relative à ces dispositifs.

Le Comité des Risques, qui regroupe les principaux membres de la Direction générale et les acteurs clés de la maîtrise des risques au sein du Groupe, se tient à minima deux fois par an en vue de traiter les points principaux suivants :

— le suivi de la mise en œuvre du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne ;
— l'identification des risques et leur priorisation ; le Comité des Risques valide à ce titre la cartographie des risques critiques du Groupe ;
— le suivi des plans d'actions définis et mis en œuvre en lien avec les risques critiques ;
— la revue potentielle des risques nouveaux ou émergents communiqués par les différentes entités opérationnelles.

Le Comité des Risques est également en charge :

— de proposer au Conseil d'Administration le niveau de risque acceptable pour le Groupe ;
— du suivi de l'évolution des principaux risques du Groupe ;
— de la sélection des risques critiques devant faire l'objet à court terme de plans d'actions ;
— du suivi de ces plans d'actions en lien avec les responsables des risques critiques, eux-mêmes désignés par le Comité des Risques ;
— de l'approbation et la mise à jour de la politique de gestion des risques et de contrôle interne.

Le Comité des Risques s'appuie sur l'action du Directeur des Assurances en charge de la coordination de la gestion des risques du Groupe et sur les responsables des différentes directions des entités opérationnelles et directions fonctionnelles, en matière de gestion des risques.

À ce titre, le coordinateur de la gestion des risques :

— met à disposition des différentes directions, des outils et approches méthodologiques ;
— coordonne l'ensemble des initiatives en matière de gestion des risques au sein du Groupe ;
— centralise et consolide l'ensemble des travaux et notamment ceux réalisés par les différents responsables de risques critiques ;
— favorise le partage des bonnes pratiques au sein du Groupe.

Le dispositif de gestion des risques et du contrôle interne procède de l'interaction entre le Comité des Risques et les autres acteurs que sont l'Audit Interne, la direction des assurances et les directions fonctionnelles expertes du risque, ainsi que les directions opérationnelles qui gèrent au quotidien les risques de leurs domaines de responsabilité.

Première ligne de maîtrise : du management aux collaborateurs

Les directions opérationnelles et métiers complètent et adaptent le *Blue Book* défini par la Direction générale, en mettant en cohérence ces procédures de contrôle interne avec les lois, règlements et usages en vigueur dans le pays dans lequel elles opèrent, afin de contrôler plus efficacement les risques spécifiques à ce pays, et à la culture locale.

Dans le cadre de leurs compétences managériales, les directions opérationnelles et métiers sont entre autres responsables de l'identification et de la maîtrise des risques relatifs à leur environnement

propre et ce, dans le respect des règles et procédures mises en œuvre et diffusées par les directions fonctionnelles du Groupe.

Deuxième ligne de maîtrise : les directions fonctionnelles expertes du risque

Les différentes directions fonctionnelles du Groupe contribuent, en lien avec le Comité des Risques, à l'identification et à la hiérarchisation des risques. Sur son domaine d'activité, chaque direction définit et déploie des dispositifs de maîtrise des risques et s'assure notamment de la cohérence des actions menées au sein des directions opérationnelles. Elles apportent une assistance à l'ensemble des entités du Groupe en facilitant le partage des bonnes pratiques en matière de gestion des risques et de contrôle interne.

Troisième ligne de maîtrise : l'Audit Interne

Conformément aux normes professionnelles régissant cette activité, l'Audit Interne évalue de manière indépendante l'efficacité des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, étant entendu qu'aussi bien conçues et rigoureuses soient-elles, elles ne peuvent fournir qu'une assurance raisonnable et ne sauraient constituer une garantie absolue contre la survenance de tous les risques.

L'Audit Interne a ainsi pour mission :

- de vérifier que les procédures de contrôle mises en place au sein des grandes unités opérationnelles et des entités juridiques qui les constituent sont conformes tant aux principes et aux règles générales arrêtés par le Groupe qu'à certaines procédures spécifiques permettant d'éviter ou de réduire les risques auxquels elles sont exposées localement ;
- de procéder à l'audit de grands contrats dont les risques sont considérés comme significatifs.

Depuis plus de 30 ans, le Groupe s'est doté d'une Direction Centrale de l'Audit Interne, dont le Directeur est directement rattaché au Président-directeur général, ce rattachement direct constituant une garantie d'indépendance de la fonction d'Audit Interne envers les fonctions et unités auditées. L'équipe d'Audit Interne est constituée de 35 professionnels (équivalent temps plein) représentant 8 nationalités différentes et couvrant 90 % des langues parlées localement dans le Groupe. Cette forte internationalisation de l'équipe d'Audit Interne résulte de la volonté d'accompagner l'expansion du Groupe dans les nouvelles régions du monde ; par ailleurs le département d'Audit Interne dispose notamment d'une antenne basée à Mumbai comptant 17 auditeurs, dont 5 experts techniques spécialisés dans la revue des projets informatiques.

Chacune des unités opérationnelles est auditée selon un programme biannuel couvrant l'ensemble du Groupe ; le Président-directeur général se réserve le droit de le modifier en cas d'urgence (apparition de retards ou d'anomalies, révélation de graves distorsions dans la réalisation des engagements budgétaires, etc.). À la demande du Président-directeur général, l'Audit Interne peut également mener des missions spéciales portant sur le diagnostic d'une situation particulière.

Au cours de l'année 2019, le département de l'Audit Interne a conduit 46 audits d'unités appartenant à toutes les grandes unités opérationnelles du Groupe.

Chacune de ces missions a représenté en moyenne 35 jours-homme de contrôle effectif sur le terrain et se conclut par un plan d'action que le management de l'unité auditée s'engage à mettre en œuvre dans les plus courts délais afin d'améliorer ou de corriger les faiblesses de contrôle interne relevées par l'audit. L'Audit Interne dispose d'un outil de supervision pour l'ensemble du Groupe qui permet en temps réel de suivre la mise en place des plans d'actions définis par le management local à la suite des missions d'audit. Une attention particulière est portée sur les plans d'actions jugés prioritaires.

L'année 2019 a été l'occasion de renforcer l'approche d'audit en intégrant les risques critiques issus de la cartographie des risques identifiés par le management du Groupe.

Le Directeur de l'Audit Interne est chargé de présenter deux fois par an au Comité d'Audit et des Risques du Conseil d'Administration de Capgemini SE un rapport complet sur son activité, notamment en ce qui concerne l'efficacité du contrôle interne et de la gestion des risques dans l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière.

3.1.2 Mise en œuvre des objectifs de gestion des risques et de contrôle interne relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable

Ces procédures assurent la mise en œuvre et le respect des règles financières et comptables définies par le Groupe en matière budgétaire, d'élaboration des prévisions, de reporting opérationnel, de consolidation, de contrôle de gestion et de communication financière des résultats.

a) Organisation financière et comptable

L'organisation financière du Groupe est intégrée à l'organisation opérationnelle, c'est-à-dire à la fois aux unités opérationnelles et aux pays. Elle dispose de moyens communs en termes de procédures et règles comptables, de systèmes d'information et de gestion ainsi que de centres de services partagés.

Chaque unité opérationnelle dispose d'un contrôleur financier rapportant au contrôleur financier de la grande unité opérationnelle et dont le rôle est de fournir une traduction comptable des résultats de son unité respectant les règles et les méthodes comptables arrêtées par le Groupe. Pour cela, il vérifie la facturation des prestations rendues, il s'assure du recouvrement des factures émises, il contrôle les estimations de résultats des projets en cours et en tire les conséquences comptables. Enfin, il atteste de la qualité des informations transmises dans le reporting opérationnel et des liasses comptables qui serviront à l'établissement des comptes consolidés du Groupe. Les contrôleurs financiers des grandes unités opérationnelles – dont la responsabilité principale est de veiller à ce qu'une information financière et comptable de qualité soit transmise à la société mère dans les délais fixés – sont rattachés hiérarchiquement au Directeur Financier Groupe afin d'assurer la liberté d'opinion nécessaire à l'arrêté des résultats comptables. Le contrôle financier des opérations est donc décentralisé.

Les pays et les zones géographiques sont dotés d'un Directeur Financier statutaire *(Legal Financial Director)* dont le rôle est de déployer les systèmes et procédures du Groupe dans son pays, de contribuer au maintien d'un environnement de contrôle interne efficace, d'assurer au sein de la communauté financière de son pays ou de sa région la formation des personnels aux règles et méthodes comptables du Groupe, de veiller au respect des règles fiscales et statutaires locales, de gérer la relation avec les centres de services partagés et avec les auditeurs externes, de définir les calendriers d'établissement des informations comptables et financières, de signer les liasses de consolidation des filiales placées sous sa responsabilité, de signer la lettre de représentation, conjointement avec le responsable de l'unité opérationnelle, et enfin, d'informer directement le Directeur Financier du Groupe de tout point sur lequel il estime important d'attirer son attention.

L'ensemble de la communauté financière du Groupe est tenu d'appliquer les procédures et règles comptables rassemblées dans le manuel « TransFORM » qui définit :

- des règles strictes en matière de contrôle interne ;
- la nature des informations et la périodicité de leur diffusion ;
- les règles et procédures de gestion ;

— les principes, règles et méthodes comptables ;
— les indicateurs de performance.

Par ailleurs, le Groupe dispose d'un système de gestion intégrée global (GFS). La migration de l'application dans son ensemble vers la dernière version de l'éditeur a été effectuée au 1er janvier 2015, et son déploiement dans les filiales du Groupe s'est poursuivi pendant l'exercice 2019. L'homogénéisation souhaitable des systèmes de gestion a donc progressé et ainsi l'environnement de contrôle s'est renforcé.

Enfin, des centres de services partagés, dont les moyens les plus importants sont installés à Cracovie (Pologne) et Calcutta (Inde), mutualisent les moyens de traitement comptables des filiales du Groupe. Ces différents centres sont consolidés dans une organisation globalisée.

b) Budgets, prévisions, reporting et consolidation

Afin d'assurer un contrôle efficace de ses activités, le Groupe soumet ses entités opérationnelles à des obligations de reporting (hebdomadaire, mensuel, trimestriel, semestriel et annuel) portant sur toutes informations de nature budgétaire, prévisionnelle, opérationnelle et comptable dont il lui faut disposer pour le pilotage général du Groupe comme suit :

— budgets et prévisions ; le budget est l'outil fondamental du contrôle de gestion. Objet de longues discussions et d'une négociation finale entre chaque manager opérationnel du Groupe et son supérieur hiérarchique, chacun des budgets élémentaires est arrêté en fonction des performances passées, des orientations stratégiques décidées par le Groupe et des anticipations disponibles sur l'évolution probable du marché. La Direction générale fixe les objectifs que doivent atteindre chaque zone géographique, chaque grande unité opérationnelle et les unités opérationnelles qu'elle contrôle. Le processus d'élaboration de ce budget constitue un temps fort de la relation entre les différents niveaux de la hiérarchie du Groupe et permet d'associer de manière significative la rémunération des managers opérationnels à la réalisation des objectifs budgétaires de l'unité qu'ils dirigent et de ceux de l'unité de niveau supérieur à laquelle ils appartiennent. Un état des prévisions de résultat d'exploitation (portant sur le mois en cours, sur les six mois suivants et sur la totalité de l'exercice) est établi chaque mois par chaque responsable d'unité et fait l'objet d'une analyse des écarts constatés par rapport au budget afin de décider sans délai des plans d'actions éventuellement nécessaires ;

— reporting opérationnel ; l'information est principalement structurée par géographie et par métier. Elle permet une analyse mensuelle des revenus et des charges, aussi bien par nature que par destination, et la mise à jour des différents indicateurs de performance comparés au budget (R/B), aux dernières prévisions disponibles (R/F) et aux résultats de la même période de l'année précédente (R/R'). Un rapport sur la gestion et les résultats de chaque grande unité opérationnelle est établi conjointement par le manager qui en est responsable et par son contrôleur financier afin d'expliquer les performances chiffrées, les prévisions faites pour les six prochains mois et les actions entreprises en cas d'écart significatif avec le budget, rapport qui est adressé à la Direction générale du Groupe. Un rapprochement systématique est fait entre les données financières fournies par le reporting opérationnel et les informations financières consolidées issues des entités juridiques du Groupe afin de vérifier leur concordance ;

— consolidation comptable ; à chaque clôture annuelle ou semestrielle, le périmètre de consolidation est actualisé par la Direction Financière et validé par la Direction Juridique du Groupe. Des instructions écrites précisent le calendrier des tâches (en particulier les modalités de rapprochement des transactions intra-groupe), les points d'actualité qui méritent une attention particulière et les procédures de contrôle qui seront mises en œuvre pour l'arrêté des états financiers consolidés du Groupe. Chaque clôture annuelle et semestrielle est précédée d'une phase de *hard-close* sur la base de comptes arrêtés respectivement au 30 novembre et au 31 mai.

La consolidation financière est réalisée à partir des liasses de consolidation par zone géographique obligatoirement validée par la personne responsable de leur préparation. Les comptes de résultat, les bilans et autres indicateurs clés de gestion pouvant être utiles à une analyse ultérieure sont conservés dans une base de données unique dont la maintenance est assurée par le Groupe et à laquelle l'accès est strictement réglementé.

Lors de la clôture annuelle, la Direction Financière fait parvenir à l'ensemble de ses filiales un questionnaire portant sur l'application des principes généraux et des procédures de contrôle interne relatives au traitement de l'information financière et comptable telle qu'elle a été publiée. Ces questionnaires sont analysés de manière à ce que toute anomalie soit identifiée et fasse l'objet d'actions correctives.

c) Information financière

Des contrôles spécifiques portant sur l'information financière et sa communication sont effectués sur les arrêtés semestriels et annuels. Il s'agit entre autres :

— d'une revue systématique, faite avec la participation de la Direction Juridique, de toutes les opérations et transactions significatives survenues pendant la période ;
— d'une procédure d'identification, de recensement et de remontée des engagements hors bilan et de toute autre information pouvant avoir des répercussions significatives sur la situation financière du Groupe ou de l'une ou l'autre de ses filiales au terme de la période considérée ;
— d'un examen de la situation fiscale de chacune des entités juridiques du Groupe ;
— d'une revue de la valeur des actifs incorporels ;
— d'une analyse détaillée du tableau de variation des flux de trésorerie.

À ces contrôles diligentés par la Direction Financière s'ajoutent les contrôles pratiqués par deux organes indépendants de celle-ci et qui ont pour mission de vérifier l'environnement du contrôle interne et la qualité des états financiers : les auditeurs internes et les Commissaires aux Comptes :

— L'Audit Interne ; à partir d'un programme de couverture établi en accord avec le Président-directeur général (auquel il est directement rattaché), l'Audit Interne a pour mission de vérifier que les procédures visant à la protection des actifs, à l'évaluation des en-cours de production, à la réalité des créances clients et au bon enregistrement des passifs sont appliquées dans chaque unité opérationnelle conformément aux règles et méthodes arrêtées par le Groupe. Il lui est demandé de porter une attention particulière au mode de reconnaissance du chiffre d'affaires et au contrôle de l'état d'avancement des projets afin de vérifier que leur traduction comptable repose sur des appréciations techniques rigoureuses et tenues à jour. Cette mission comprend aussi une revue des procédures et des contrôles mis en place au sein de l'unité afin d'y assurer la sécurité et la validité des transactions et des enregistrements comptables ;

— Les Commissaires aux Comptes ; il convient de rappeler ici qu'au titre de leur mission de certification des comptes, ils assurent une revue permanente des procédures de contrôle interne qui concourent à l'élaboration et à la qualité des états financiers.

La communication de cette information financière fait l'objet d'un contrôle interne rigoureux qui porte en particulier sur les trois vecteurs suivants :

— les rapports financiers semestriel et annuel, ainsi que le Document d'Enregistrement Universel ;
— les communiqués de presse à caractère financier ;
— les réunions d'analystes et d'investisseurs.

Les rapports financiers et le Document d'Enregistrement Universel rassemblent toutes les informations dont la diffusion répond aux exigences légales et réglementaires : ils sont rédigés sous la responsabilité de la Direction Financière.

Les communiqués de presse comportant une information financière ne sont publiés qu'après avoir reçu l'approbation formelle du Conseil d'Administration ou de son Président-directeur général. Sauf circonstances exceptionnelles, ils sont publiés en-dehors des horaires d'ouverture de la Bourse de Paris.

Les réunions d'analystes et d'investisseurs font l'objet d'une préparation spéciale et d'une présentation préalable au Conseil d'Administration qui sert de cadre aux commentaires et aux explications qui seront fournis par le Président-directeur général, le Directeur Financier ou par les collaborateurs en charge des relations avec les investisseurs au cours de ces réunions.

3.1.3 Conformité

Le département Éthique & Compliance est en charge des programmes d'éthique et de *compliance*, et du volet éthique des missions de *due diligence* de sociétés dont le Groupe envisage de faire l'acquisition. Ces revues (*due diligence* éthique) donnent lieu à l'examen sous l'angle éthique de l'ensemble des activités de la société ciblée afin de s'assurer notamment de leur compatibilité avec le degré d'exigence et les contrôles définis en matière d'éthique par Capgemini.

Enfin, les départements Éthique & Compliance et de l'Audit Interne, gardent l'initiative de faire à tout moment un rapport spécial remis au Président-directeur général sur tout point sur lequel elle estimerait utile ou nécessaire de l'alerter et informe le Comité d'Audit et des Risques et/ou le Comité Éthique et Gouvernance lorsque des déviations significatives ont été identifiées.

En 2009, le Conseil d'Administration de Capgemini a lancé le programme Éthique et Conformité *(Ethics and Compliance)* afin de renforcer encore la culture déontologique qui est depuis toujours une composante centrale du Groupe. Dans le cadre de ce programme, nous avons mis en place un réseau mondial de Directeurs Éthique et Conformité ainsi qu'une Charte Éthique, une politique de lutte contre la corruption, une politique de Conformité aux lois sur la concurrence, une politique sur les conflits d'intérêts et le dispositif d'alerte professionnel éthique SpeakUp qui permettent de réaffirmer nos valeurs dans tous les pays où nous sommes implantés. L'ensemble de nos collaborateurs est tenu de respecter les principes consignés dans ces cinq éléments fondamentaux, et de suivre trois formations en ligne couvrant leurs contenus respectifs.

Le programme Éthique et Conformité manifeste les valeurs profondes du Groupe et sa forte culture éthique, et représente par ailleurs un atout majeur pour attirer, développer et impliquer de nouveaux talents.

Par ailleurs, la création d'un environnement éthiquement exemplaire conforte notre réputation et développe des opportunités nouvelles, tout en positionnant le Groupe en « leader for leaders », conformément à notre stratégie d'entreprise.

Organisation du programme Éthique et Conformité

Le *Chief Ethics & Compliance Officer* (CECO) est responsable du programme à l'échelle du Groupe et rend compte au Président-directeur général du Groupe.

Les Directeurs des entités opérationnelles du Groupe sont responsables de l'Éthique et de la Conformité dans leurs périmètres respectifs, ainsi que de la conduite du programme Éthique et Conformité dans le respect des cadres juridiques et réglementaires et des procédures localement applicables.

Le Directeur Éthique & Compliance présente une fois par an au Comité Éthique et Gouvernance du Conseil d'Administration de Capgemini SE un rapport spécifique sur les actions menées au titre du programme éthique, et le résultat des contrôles portant sur le respect de la Charte Éthique du Groupe (en particulier, le Code de conduite Éthique, la politique du Groupe en matière de Conformité aux lois, et la politique anti-corruption du Groupe).

Les Directeurs Juridiques assurent également la fonction de Directeur Éthique et Conformité dans leurs périmètres d'activité. Ils veillent à la mise en œuvre du programme dans leurs zones géographiques, en concertation avec le CECO (voir section 4.2).

Principes, lignes directrices et politiques du Groupe : le *Blue Book*

Une organisation décentralisée telle que la nôtre ne peut exister sans un corpus de principes, de procédures et de politiques communes qui gouvernent nos activités au quotidien, décrite dans le *Blue Book*, document interne dont la première rédaction date de 1989 (voir section 3.1.1).

3.1.4 Actions menées en lien avec l'amélioration continue des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

a) Focus sur les principaux travaux réalisés en 2019

Au cours de l'année 2019, le Groupe a mené et poursuivi un certain nombre d'actions visant à déployer et harmoniser les processus et procédures au sein du Groupe, et qui ont pour effet de renforcer l'environnement de contrôle et d'améliorer la gestion des risques au sein de Capgemini. Parmi ces actions il convient de souligner :

- la communication, au sein de Capgemini, de la politique de gestion des risques du Groupe ;
- la poursuite du suivi et de l'amélioration des plans d'actions des risques critiques ;
- la mise à jour de la cartographie des risques comprenant l'identification et l'appréciation des risques critiques à l'échelle du Groupe ;
- la réalisation d'une cartographie des risques anti-corruption et du plan d'actions associé, validée par le Comité Exécutif du Groupe, et la réalisation d'une cartographie au niveau local dans une grande majorité des pays du Groupe ;
- formalisation d'un plan de gestion de crise au niveau du Groupe, afin d'optimiser la gouvernance et de réduire notamment l'exposition liée au risque de réputation ;
- le déploiement de l'outil de contrôle des accès au réseau informatique du Groupe, étendu aux applications fonctionnelles, intégrant des règles de contrôle de séparation des tâches ;
- la poursuite du programme d'audit des risques internes et externes des sites opérationnels du Groupe, en partenariat avec un consultant extérieur, couvrant les aspects dommages aux biens, environnement, santé et sécurité ;
- le déploiement dans toutes les unités opérationnelles et fonctionnelles du Groupe d'un système de gestion des revues stratégiques des talents afin d'identifier les forces et les faiblesses des équipes dirigeantes, et la formalisation des plans de successions ;
- le déploiement au niveau mondial d'une enquête interne (Pulse) sur base continue, qui a pour objet de mesurer le degré d'engagement et les attentes des employés du Groupe ;

- le déploiement d'un processus intégré de gestion des rémunérations en vue de disposer d'un outil commun d'aide à la décision sur ces sujets ;
- la mise à disposition d'une application mobile permettant à tout collaborateur, en cas de besoin, de lancer une alerte et de se géolocaliser afin de lui venir en aide ;
  - la mise en place d'une application globale de communication pour l'ensemble des sites dans le cadre de la gestion événements graves,
  - la mise en place d'un programme d'information et de formation pour tous les employés concernant le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) ;
- le déploiement des applications de gestion des achats dans de nouveaux pays ;
- la mise en place une application de gestion du processus « source to contract » sur l'ensemble de l'organisation Achats ;
- l'évaluation du risque fournisseur intégré au processus de référencement et le suivi de l'évolution des indicateurs associés ;
- l'évaluation des fournisseurs stratégiques au regard de leur performance et la définition des plans de progrès requis ;
- déploiement d'un réseau de juristes dédiés pour renforcer l'accompagnement des lignes de services globales, les comptes clients globaux, la négociation des contrats les plus significatifs ou encore les activités du Groupe dans le secteur des services financiers.

b) Perspectives 2020 dans le cadre de la démarche d'amélioration continue

En 2020, le processus de gestion des risques continuera à se déployer sur la base de la dernière cartographie des risques actualisée fin 2019. Une attention particulière sera portée sur l'adéquation entre le plan d'Audit Interne (troisième ligne de maîtrise) et les actions mises en place en vue de la réduction des risques critiques.

Dans le cadre de la recherche de renforcement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, l'année 2020 permettra également au Groupe de :

- poursuivre le suivi et l'amélioration des plans d'actions des risques critiques ;
- déploiement de la nouvelle application de gestion des achats, initiée en 2019, sur la majorité des pays ;
- renforcer les outils de pilotage des dépenses externes et les indicateurs clefs associés visant à renforcer la maîtrise de nos relations fournisseurs ;
- déployer une ligne d'assistance éthique pour le Groupe, *SpeakUp*.

3.2 Analyse des risques

Covid-19

En préambule de l'analyse des risques, dans le contexte sans précédent de la pandémie mondiale de coronavirus, la priorité de Capgemini est la santé, la sécurité et la sûreté de ses employés ainsi que la continuité des services qu'elle fournit à ses clients, thèmes traités au travers des risques critiques présentés ci-dessous, notamment : « ralentissement de marché », « risque lié à la sécurité des personnes ».

Le Groupe met donc en place les mesures de prévention et de protection et veille en permanence au respect des décisions et recommandations des autorités publiques locales. En outre, le Groupe met en œuvre les plans de continuité des activités qui ont été élaborés et continueront à être adaptés à l'évolution de la situation. Dans cette perspective, Capgemini a mis en place une unité de gestion dédiée qui rend compte directement au Comité Exécutif du Groupe. Cette unité, qui comprend toutes les fonctions clés du Groupe, a mis en place une série de directives, de protocoles et de processus du Groupe, qui sont de caractère exceptionnel et temporaire, pour gérer la crise sur deux fronts :

SÉCURITÉ DES EMPLOYÉS avec la mise en œuvre des mesures suivantes :

- interdiction des voyages autres que critiques ;
- interdiction des réunions internationales ;
- report et annulation des événements prévus ;
- campagne d'information sur les gestes barrières et les précautions hygiéniques ;
- mise en « quatorzaine » des employés à risque ;
- équipement des sites : gel, masques, scanners thermographiques ;
- filtration des visiteurs ;
- mise en place d'un programme de support psychologique ;
- mise en place d'un protocole de nettoyage et de désinfection des sites.

CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS avec un programme massif de déploiement du télétravail systémique des employés, dans tous les pays affectés par la pandémie et la mise en place de rotations opérationnelles pour les engagements ne pouvant être réalisés que sur site.

En effet, le Groupe travaille depuis des années sur des modèles opérationnel décentralisés *(distributed delivery model)* s'appuyant sur plusieurs sites répartis dans le monde, grâce à des outils digitaux et de collaboration en ligne de pointe. Le travail à domicile a ainsi été largement déployé dans l'ensemble du Groupe, en accord avec nos clients, afin de garantir la continuité des opérations, ainsi que la sécurité de nos employés. Un nombre très limité d'activités qui, par nature, ne peuvent être réalisées à distance, sont effectuées au cas par cas, avec des équipes tournantes et des mesures de santé et de sécurité appropriées.

Grâce à une planification adéquate et à une exécution rapide tirant parti des investissements effectués en interne dans ces technologies, Capgemini peut faire état de déploiement du travail à domicile parmi les plus avancé dans cette industrie et cela dans l'ensemble de ses activités à travers le monde.

L'unité Covid-19 se réunit tous les jours et se coordonne avec les unités locales de chacun des pays où le Groupe est présent. Elle veille à l'application des règles du Groupe, à la cohérence de la communication interne et externe du Groupe et informe quotidiennement le Comité Exécutif de la situation.

Ainsi, à ce stade, le Groupe estime qu'il devrait être en mesure, notamment grâce à ses capacités digitales, d'assurer la continuité de l'essentiel des services demandés actuellement par ses clients. Cependant, l'évolution de la pandémie du coronavirus et l'incertitude sur sa durée, pourraient augmenter considérablement le niveau de risque lié à l'environnement dans lequel le Groupe opère.

3.2.1 Risques critiques

L'analyse des risques liés aux activités du Groupe fait partie intégrante des différents processus de décision du Groupe, qu'il s'agisse à court terme des plans annuels ou à moyen terme du plan stratégique.

Dans ce cadre, et afin de s'assurer de la bonne conduite des affaires et de l'atteinte des différents objectifs stratégiques, le Groupe a mis en œuvre un processus systématique et dynamique de gestion de ses risques structuré autour de quatre temps forts : identification, hiérarchisation, traitement et pilotage.

Le Groupe dispose d'une vision actualisée de ses principales expositions aux risques dans le cadre de l'exercice de cartographie des risques, et a défini une stratégie de gestion spécifique pour chacun des risques jugés critiques.

Les différents risques sont présentés ci-après par catégories et par ordre décroissant de criticité (résultant d'un croisement entre l'ampleur estimée de leur impact négatif et leur probabilité d'occurrence) au sein de chacune de ces catégories :

- risques liés à la stratégie et risques de marché ;
- risques opérationnels ;
- risques liés à la sécurité ;
- risques juridiques et réglementaires ;
- risques liés aux ressources humaines ;
- risques de réputation ;
- risques financiers qui sont présentés mais dont aucun n'a été évalué comme critique pour le Groupe en 2019.

L'évaluation est réalisée sur la base du risque net (après prise en compte des mesures de gestion du risque).

a) Identification des risques

Dans le cadre de l'actualisation de sa cartographie des risques majeurs réalisée fin 2019, Capgemini a procédé à une évaluation des risques susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats. La présentation des risques ci-après résulte de ce travail d'analyse. Ne sont présentés ci-après que les risques extra-financiers critiques.

Il est possible que l'évolution des conditions économiques ou de l'environnement juridique fasse apparaître certains risques non identifiés à ce jour comme significatifs, qui pourraient affecter les résultats du Groupe, ses objectifs, son image ou le cours de son action.

En termes d'évolution par rapport à l'exercice précédent, il est à noter que le risque de conflits sociaux n'est plus considéré comme un risque critique à l'échelle du groupe ; il reste néanmoins l'objet d'un suivi continu. Par ailleurs, le risque lié aux acquisitions significatives a été, pour sa part, évalué comme critique cette année au regard de l'actualité du Groupe.

b) Risques liés à la stratégie et risques de marché

Ralentissement du marché

Facteurs de risques

De manière globale, une crise majeure affectant les marchés financiers, ou une évolution défavorable des indicateurs macro-économiques, seraient potentiellement de nature à limiter la capacité du Groupe à atteindre ses objectifs et à poursuivre son développement.

La croissance et les résultats du Groupe pourraient être impactés par un retournement à la baisse du marché des services informatiques et conseils associés, ou d'un secteur d'activité clients dans lequel Capgemini est fortement implanté (tels que les services financiers, les banques et les assureurs à titre d'exemple).

Le contexte économique général, et plus précisément des contraintes pesant sur des organismes publics de différents pays soumis à des efforts budgétaires, peuvent être de nature à peser également sur le chiffre d'affaires et la marge opérationnelle du Groupe. Un ralentissement continu de l'activité de certains secteurs économiques dans lesquels opèrent nos clients serait également de nature à limiter leur capacité d'investissement et impacterait, de fait, les résultats du Groupe.

Il est à noter symétriquement, qu'une période de ralentissement d'un ou plusieurs marchés clés pour le Groupe, pourrait constituer une opportunité dans la mesure où les institutions financières au sens large pourraient s'engager plus avant dans des projets de réduction de leurs coûts dans le cadre de projets de digitalisation de leurs processus clés.

Les possibilités d'un ralentissement de l'activité, qu'elle soit globale ou régionale, s'amplifient avec l'augmentation des tensions géopolitiques à différents endroits du globe (mesures protectionnistes, ou tensions commerciales entre les États-Unis et la Chine par exemple). À cet égard, la situation au Royaume-Uni, à la suite des résultats de votes populaires, pourrait avoir une incidence défavorable sur l'économie et les conditions de marché européennes ou mondiales. Le Brexit pourrait contribuer à l'instabilité des marchés financiers et des marchés des changes internationaux, notamment avec une volatilité accrue de la livre sterling ou de l'euro. De plus, le Brexit pourrait conduire à des incertitudes d'ordre juridique et à une modification potentielle des lois et règlements du Royaume-Uni, ce pays devant choisir quelles lois de l'Union européenne il souhaite remplacer ou répliquer. Chacun de ces effets, ainsi que d'autres que le Groupe ne peut anticiper, pourraient avoir une incidence défavorable sur ses activités, ses performances opérationnelles, sa condition financière ainsi que sa génération de trésorerie.

Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe observe et anticipe autant que possible les évolutions macroéconomiques au niveau mondial, il suit en particulier l'évolution des sociétés présentes sur les marchés où il opère, et analyse les impacts potentiels de ces changements sur sa propre activité et celle de ses clients.

Bien qu'une part importante de l'activité du Groupe soit dépendante de la capacité de ses clients à investir, son organisation en entités opérationnelles, de tailles raisonnables, et proches de leur marché, permet d'offrir une bonne réactivité aux retournements de conjoncture.

Le Groupe suit très régulièrement l'évolution liée au Brexit, afin de prendre des mesures pour réduire ces risques en fonction des décisions qui seront prises par les pays concernés et l'Union Européenne.

Un plan de gestion de crise a été préparé en 2019 afin de maîtriser spécifiquement les effets, notamment financiers, d'une crise majeure conduisant à un ralentissement de marché au niveau mondial qui pourrait affecter le Groupe.

Risques pays/violences politiques et catastrophes naturelles

Facteurs de risques

Capgemini est implanté de manière stable dans une quarantaine de pays. L'essentiel du chiffre d'affaires est réalisé en Europe et en Amérique du Nord, qui sont des zones relativement stables sur le plan économique et politique. Son modèle industriel dit de *Rightshore®*, consiste à délocaliser la production d'une partie de ses services dans des centres de production éloignés du lieu de leur utilisation, ou dans des pays autres que ceux où sont situés les clients servis, notamment en Inde (qui concentre à elle seule plus de 50 % de l'effectif total du Groupe), en Pologne, en Chine, au Guatemala, au Maroc et dans d'autres pays d'Asie ou d'Amérique latine.

Ce mode de fonctionnement peut accroître les risques liés à une éventuelle interruption d'activité d'un centre de production à la suite d'une catastrophe naturelle, dont la probabilité de survenance a tendance à augmenter du fait des effets du réchauffement climatique, ou par suite d'un incident rendant l'accès aux réseaux

de télécommunications difficile voire impossible. Des violences politiques dans un pays, voire une région, ou une crise géopolitique impactant simultanément plusieurs unités opérationnelles pourraient être source de risques pour la performance et la réputation du Groupe.

Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe a mis en place un suivi rigoureux de ses principaux clients dans une logique d'identification le plus en amont possible de tous les signaux faibles en provenance des marchés où il opère et plus directement de ses clients, dont certains sont plus exposés que d'autres aux risques géopolitiques.

En outre, le fait d'utiliser un grand nombre de centres de production à travers le monde réduit le risque de discontinuité de service en favorisant les solutions de secours. Les services et systèmes de production fournis par le Groupe à ses filiales font l'objet d'une duplication et de plans de secours qui sont testés périodiquement. À titre d'exemple, à l'instar d'autres entités du Groupe, la filiale indienne du Groupe a mis en place une organisation dénommée *Business Continuity Management* (BCM), qui assure la continuité de ses services par des mesures conformes à la norme ISO 22301, ce qui a permis de commencer la certification 22301 sur l'ensemble des sites Indiens.

Les réseaux de télécommunications utilisés sont dupliqués dans le cas d'une production *offshore*. Ainsi, en cas de rupture des connexions préférentielles (primaires) entre l'Europe et l'Inde, le service est assuré par des routes alternatives, dispositif qui a déjà prouvé son efficacité.

Enfin, Capgemini a mis en place un programme d'audit des risques internes et externes de ses sites opérationnels, en partenariat avec un consultant extérieur, couvrant les aspects environnement, santé et sécurité des hommes et des bâtiments. Ce programme se déroule progressivement, en ciblant les sites principaux du Groupe à travers le monde. Les recommandations de ces audits sont ensuite suivies par l'équipe de gestion des sites.

Pour plus d'informations sur les dispositifs de gestion de ce risque, veuillez-vous reporter à la section 4.1.3.1.

Adaptation du portefeuille d'offre de services

Facteurs de risques

Capgemini pourrait être confronté à l'adaptation trop lente de son portefeuille d'offres de services pour faire face aux changements rapides du marché, par exemple en matière de cloud, digitalisation des processus clés, big data ou de l'intelligence artificielle.

Dispositifs de gestion du risque

La prise en compte par le Groupe des évolutions technologiques et des nouvelles demandes des clients fait l'objet d'un focus particulier au travers d'un portefeuille d'offres de services adaptée et renouvelée régulièrement. À ce titre, le Groupe met en œuvre différents processus permettant d'évaluer et d'intégrer les évolutions technologiques pertinentes et les nouvelles demandes des clients. Dans certains cas, ces technologies et compétences associées sont acquises dans le cadre d'opérations de croissance externe.

A titre d'exemples, le Groupe a acquis récemment des sociétés spécialisées en services liés à la sécurité cyber, à la transformation digitale dans différents domaines industriels et technologiques, ainsi qu'en marketing digital.

Des partenariats sont également conclus avec des universités, des écoles, des centres de recherche, des startups, et/ou des experts indépendants.

Des programmes de formation sont par ailleurs déployés au sein du Groupe afin de garantir une parfaite connaissance de ces technologies au bénéfice de nos clients.

Enfin, dans le cadre du déploiement du projet LEAD, visant à optimiser l'organisation et la gouvernance du Groupe, des lignes métiers globales ont en charge la définition et le pilotage du portefeuille des offres de services. Cette nouvelle organisation est de nature à permettre au Groupe de disposer de l'agilité nécessaire pour prendre en compte les évolutions des attentes de nos clients et du marché, et d'adapter en conséquence nos offres de services.

Risque lié aux acquisitions significatives

Facteurs de risques

Afin de renforcer sa présence sur certains marchés ou en vue de compléter son offre de services, Capgemini procède régulièrement à des acquisitions de sociétés de tailles différentes.

Il existe toujours un risque lié à une opération d'acquisition qui peut être lié, entre autres, à la solidité financière de la cible, la complémentarité des activités ou à l'intégration de ses activités au sein de Capgemini. En particulier, le processus d'intégration peut se révéler plus complexe que prévu, ne produire qu'une partie des synergies attendues (au plan financier, commercial, technique, humain…), générer le départ de collaborateurs clés, mobiliser de façon importante les équipes concernées et au final, ne pas permettre d'atteindre les objectifs fixés et affecter négativement les résultats financiers du Groupe.

Même si Capgemini a déjà réalisé avec succès un grand nombre d'acquisitions, le rapprochement avec Altran est de nature à renforcer le risque post intégration au regard de la taille de l'opération.

Dispositifs de gestion du risque

Le Comité des Fusions/Acquisitions, présidé par le Président-directeur général, examine les projets d'acquisitions en cours d'identification, de sélection, d'évaluation ou de négociation.

Avant tout projet d'acquisition, le Groupe procède à des *due diligences* notamment pour analyser les expositions potentielles de la cible aux risques critiques du Groupe, en s'appuyant sur des conseils extérieurs. Ces audits portent à la fois sur la dimension financière et la valorisation de la cible, ainsi que sur les aspects juridiques et fiscaux, ressources humaines, gouvernance, conformité et éthique.

Toute opération d'acquisition fait l'objet d'un plan d'intégration, permettant d'anticiper puis de suivre l'ensemble des étapes clés du processus, sous l'angle stratégique, opérationnel, financier et humain. Pour les acquisitions de taille significative, le plan d'intégration fait l'objet d'un reporting adhoc auprès du Comité de Direction générale du Groupe.

c) Risques opérationnels

Perte de compétitivité

Facteurs de risques

Dans un contexte extrêmement concurrentiel, l'adaptation permanente des capacités de production à l'évolution du carnet de commandes (type et complexité des projets, localisation des projets, exécutions des missions à réaliser de plus en plus rapidement à la demande des clients) est un enjeu majeur pour un groupe de services comme le nôtre. Une mise en œuvre de ses ajustements, réalisés dans un délai supérieur à ceux de nos concurrents ou dans des conditions plus défavorables, serait de nature à impacter nos résultats financiers.

Dans ce cadre, le Groupe reste attentif à différents facteurs de risques identifiés qui, s'ils venaient à augmenter, seraient de nature à limiter la capacité d'adaptation de l'outil de production du Groupe. Parmi ces facteurs identifiés, on peut citer d'une part, les limitations actuellement imposées par certains pays, dont les États-Unis, sur la location de certaines ressources sur leur territoire et d'autre part, les évolutions réglementaires notamment relatives aux problématiques de rémunération qui se posent dans certains pays. Les évolutions technologiques pourraient rendre plus difficile la recherche de ressources spécialisées et faire augmenter le coût de ces profils rares.

De manière globale, le Groupe pourrait être dans l'incapacité de maîtriser l'évolution de sa base de coûts, ce qui impacterait de manière significative la rentabilité globale de ses opérations.

3.

Défaillance majeure dans l'exécution des projets

Facteurs de risques

La difficulté d'exécution d'une prestation dans le cadre d'engagements contractuels pris par le Groupe avec ses clients pourrait être sous-estimée et/ou son coût sous-évalué. Il peut en résulter des dépassements de dépenses non couverts par des recettes, notamment dans les projets de développement dits « au forfait », ou des réductions de recettes sans diminution de dépenses dans certains contrats d'externalisation comportant des engagements de niveaux de services.

Par ailleurs, malgré le niveau élevé d'attention et de contrôle qui entoure l'exécution des projets, il est impossible de garantir que tous les risques sont entièrement contenus et maîtrisés. En particulier, des erreurs humaines, des omissions, des infractions aux règles internes, aux réglementations ou aux lois qui ne seraient pas, ou ne pourraient être en pratique, identifiées à temps, pourraient causer des dommages dont Capgemini pourrait être tenu responsable, et/ou qui pourraient entacher sa réputation.

Dispositifs de gestion du risque

Pour assurer la qualité d'exécution des projets clients, le Groupe a développé un ensemble de méthodes, regroupées et formalisées dans la méthodologie Deliver. Les responsables de projets bénéficient de formations spécifiques leur permettant de développer leurs compétences et d'acquérir des niveaux de certification en rapport avec la complexité des projets qui peuvent leur être confiés. Le Groupe poursuit une politique active de certification externe (CMM, ISO, etc.) de ses unités de production.

Le suivi de l'exécution des projets répond à des procédures de gestion et de contrôle définies par le Groupe, les projets qualifiés de « complexes » étant soumis à des contrôles plus spécifiques. L'Audit Interne vérifie également l'application des procédures de gestion et de contrôle des projets. Des équipes d'experts spécialisés interviennent, à l'initiative de la Direction « Production/Méthodes et Supports », pour effectuer des audits de certains projets jugés à risque ou rencontrant des difficultés d'exécution.

Le Groupe a arrêté un processus formalisé permettant d'identifier et de contrôler les risques liés à la mise en œuvre des projets qui lui sont confiés par ses clients (ci-après les « projets »), depuis la phase d'avant-vente jusqu'à la livraison finale et au règlement par le client de la dernière facture soldant le projet. Ce processus distingue de manière simplifiée :

1. Le contrôle des risques propres à la phase d'avant-vente

Les décisions d'engager le Groupe dans des opportunités commerciales, en particulier pour les projets à prix fixes et dans le métier de l'Infogérance (engagements à long terme, parfois assortis de transferts d'actifs, de reprises de personnel, et du transfert des obligations associées) font l'objet d'analyses de risques et de processus d'approbation proportionnels à leur taille, leur complexité et leur exposition aux risques anticipés. Les opportunités présentant certains critères prédéfinis de taille ou de niveau de complexité sont du seul ressort du Comité des Engagements *(Group Review Board)*. Elles font alors l'objet de revues spécifiques pour éclairer le Comité des Engagements sur les risques d'exécution liés à la réalisation de ces projets.

L'analyse des risques est produite par les équipes de gestion des risques avant-vente (Business Risk Management) présentes aux différents niveaux du Groupe. Elle s'appuie sur un outil de reporting et de suivi de l'ensemble des opportunités commerciales, ainsi que sur une validation, durant le processus de vente, des principales caractéristiques techniques, financières, et juridiques de l'affaire.

2. Le contrôle de la production et de la qualité des projets

Des procédures de suivi de la bonne exécution des contrats ont été arrêtées par le Groupe et sont mises en œuvre tout au long de la vie des projets afin qu'il puisse s'assurer en permanence de leur bon déroulement.

Les principales mesures intègrent une définition claire, tout au long de l'exécution du contrat, des rôles et des responsabilités de chacun, qu'il s'agisse de la réalisation (utilisation des méthodologies de production du Groupe, recours aux capacités des centres de développement applicatif), de la supervision (recensement mensuel de tous les projets dits « à risques »), du suivi commercial, de la facturation, du chiffrage des travaux restant à effectuer, des mécanismes de pilotage organisés conjointement avec le client, ou de recours le cas échéant à des revues techniques indépendantes diligentées par la Direction « Production/Méthodes et Supports » complètent les plans d'audit techniques indépendants réalisés par les unités opérationnelles.

Par ailleurs, le Groupe mène des revues spécifiques (dites *flying squads*) sur les projets en difficulté ou qui présentent potentiellement des risques supérieurs.

3. Le contrôle financier des projets

Chaque unité opérationnelle dispose selon sa taille d'un ou de plusieurs contrôleurs financiers de projets qui ont pour mission :

- le suivi financier de chaque projet et principalement des coûts de production associés qui sont comparés au budget initialement approuvé ; ce suivi fait l'objet de comptes rendus d'avancement et d'indicateurs permettant une estimation périodique des travaux restant à faire pour assurer l'achèvement du projet et de leur impact comptable ;
- le contrôle permanent du respect des engagements contractuels, en particulier des facturations et des échéanciers de paiements.

En cas de dégradation significatives d'indicateurs de performance clés en matière financière, le Groupe peut mener des revues spécifiques (dites *flying squads*).

d) Risques liés à la sécurité

Risques cyber

Facteurs de risques

Les technologies numériques (*cloud computing*, mobilité, objets connectés et intelligence artificielle…) d'une part, et leurs usages professionnels comme personnels (réseaux sociaux, *Software-as-a-Service* – SaaS, travail collaboratif – DevOps et partage de codes ou de données, etc.), d'autre part, créent immanquablement de nouvelles expositions pour le Groupe.

À ce titre, des acteurs malveillants (individus, organisations, voire États…) sont de plus en plus actifs et leurs moyens de plus en plus élaborés. Ils testent et portent atteinte à la sécurité de nos systèmes d'information ainsi qu'à nos clients, et toute défaillance en matière de cybersécurité pourrait avoir un effet très négatif sur notre réputation. Il est également possible que des erreurs humaines ou que des employés ne respectant pas les règles du Groupe facilitent des actes malveillants.

Les risques liés à la cybercriminalité sous toutes leurs formes peuvent conduire à une perte ou une divulgation de données, à des retards dans la réalisation de nos projets, à des interruptions de services chez nos clients, ou à des coûts supplémentaires pouvant altérer la réputation et la santé financière du Groupe.

Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe veille, en permanence, à assurer la sécurité de ses actifs matériels et immatériels, à la conformité à ses engagements contractuels, et aux dispositions législatives et réglementaires qui leur sont, le cas échéant, applicables. Il s'emploie à mettre en œuvre, avec les parties prenantes, les mesures de prévention/protection et de détection/réaction nécessaires et adaptées.

Le Groupe dispose à cet effet d'une Direction de la cybersécurité visant à anticiper, prévenir, maîtriser les risques cyber concernant les systèmes d'information internes et les projets menés pour nos clients. La stratégie cybersécurité définie pour le Groupe repose sur trois axes de gestion des risques : les menaces internes et externes, les vulnérabilités de nos infrastructures externes visibles d'Internet et la conformité aux lois et règlements sur la cybersécurité (Directive NIS – *Network and Information Security* – du 6 juillet 2016 par exemple) et la protection des données (Règlement européen RGPD du 14 avril 2016 par exemple).

Cette organisation dédiée est placée sous la responsabilité du Directeur des Technologies du Groupe (membre du Comité de Direction générale).

Cette Direction gère ces expositions aux risques cyber et se décompose en trois domaines traitant des mesures liées à la définition des architectures et standards technologiques (répondant aux menaces), à la mise en place d'une gouvernance adaptée (organisation, référentiels et politiques, sensibilisation et communication, plan de contrôle et projets transverses), et aux opérations de sécurité (détection des attaques, gestion des menaces et incidents).

La communauté cybersécurité du Groupe s'appuie sur trois types d'acteurs :

- le Directeur cybersécurité Groupe et son équipe pilotant globalement les trois domaines ci-dessus ;
- les responsables de la Sécurité des Systèmes d'Information dans les unités opérationnelles, pour le déploiement de la stratégie et des politiques au sein des offres de service, des projets clients et des systèmes d'information internes ;
- des responsables de la cybersécurité au sein des *Business Unit* dans chaque pays où le Groupe est présent, agissant en soutien des unités opérationnelles et assurant la relation avec les autorités locales.

Concrètement, le Groupe a mis en place des procédures de sauvegarde de ses activités et de ses réseaux de communication en cas de cyber attaque ou d'interruption informatique. Les principaux systèmes informatiques de gestion font l'objet de plans de secours dans différents centres d'hébergement (data centers). Le Groupe est très vigilant sur la sécurité de ses réseaux de communication internes, protégés par des règles de sécurité respectant les standards internationaux, des contrôles et tests proactifs, d'un centre opérationnel de détection des attaques, fonctionnant en continu, et des équipements techniques spécifiques exploités 24/7 (*firewalls*, *anti-malware*, contrôles d'accès, chiffrement,…).

La politique cybersécurité est définie et se déploie uniformément dans toutes les entités du Groupe. Elle reprend des éléments de la Directive NIS, s'appuie sur les standards internationaux (notamment le référentiel du NIST – National Institute for Standards and Technology) et sur des procédures globales et locales (par exemple, nos sites opérationnels sont certifiés ISO 27001 a minima). Cette politique de sécurité ainsi que les plans de secours font l'objet d'une validation, de mises à jour et d'audits périodiques.

Un programme de sensibilisation et de formation obligatoire sur le risque cyber est en place pour l'ensemble des employés afin d'appliquer des règles globales et une discipline commune à travers le Groupe.

Les systèmes d'information et réseaux dédiés à certains projets, ou à certains clients, peuvent faire l'objet de mesures de protection renforcées, contractuellement définies.

Par ailleurs, un grand nombre de nos clients sont désignés comme opérateur d'importance vitale par leurs autorités nationales. Certains de nos clients sont ou seront également désignés en tant qu'Opérateur de Services Essentiels (OSE) au titre de la directive NIS. La sécurité de leur système d'information devra être agréée par les autorités nationales, et notre Groupe, en tant que sous-traitant majeur, devra aussi respecter cette réglementation.

Pour répondre aux enjeux de transversalité et de globalité de la menace cyber, le Groupe a mis en place un programme de pilotage regroupant les efforts de 4 fonctions centrales (Informatique, Cybersécurité, Production et Achats). Elles collaborent sur des projets clés de renforcement de la cybersécurité : gestion des vulnérabilités et obsolescence des systèmes, déploiement et contrôle des politiques, supervision des postes de travail, protection des données. Un reporting mensuel est effectué pour le Comité de Direction du Groupe.

Risques liés à la sécurité des personnes

Facteurs de risques

Les employés de Capgemini représentent le principal actif du Groupe : les hommes et femmes collaborateurs de Capgemini sont clés, leur sécurité est fondamentale.

Le Groupe opère dans des pays présentant des garanties suffisantes en matière de sécurité des personnes. Néanmoins, pour certains clients, le déplacement de collaborateurs peut s'effectuer dans des pays géopolitiquement instables ou des zones géographiques dangereuses en matière de sécurité, susceptible de générer des risques relatifs à l'intégrité physique de ces collaborateurs.

En outre, il est possible d'imaginer la survenance soudaine d'événements extérieurs sérieux ou graves (catastrophe naturelle, attaque terroriste, soulèvement populaire ou guerre civile, acte de banditisme, épidémie voire pandémie…) partout dans le monde qui pourraient mettre en danger la sécurité des personnes sur site du Groupe, mais également chez un client, voire en cours de déplacement.

Comme indiqué dans le paragraphe relatif aux risques « pays/violences politiques et catastrophes naturelles », l'Inde est un pays dans lequel plus de 50 % des effectifs du Groupe sont présents. Une attention particulière est portée en matière de santé et de sécurité des personnes du fait notamment des événements naturels telles que les inondations ou du risque de violence politique.

Par ailleurs, le risque terroriste est bien présent partout dans le monde, notamment en France, siège du Groupe.

Dispositifs de gestion du risque

D'un point de vue opérationnel, les managers d'entités sont en charge de la sécurité de leur personnel, ou mis à leur disposition. Le Groupe a mis en place différents dispositifs de manière à limiter l'impact et la survenance du risque lié à la sécurité des personnes.

Dans ce cadre, les missions d'accompagnement de nos clients dans certains pays classés à risques sont soumises à l'approbation du Comité des Engagements. Des règles et des procédures ont été établies pour les pays à risques dans lesquels le Groupe est amené à réaliser des missions pour satisfaire les demandes de ses grands clients.

Par ailleurs, des contrats spécifiques ont été conclus avec des opérateurs externes spécialisés dans la gestion de ces risques pour évaluer de manière indépendante le degré de risque encouru pays par pays. Ainsi, certains pays font l'objet d'une interdiction absolue de déplacement. Le risque est réévalué en permanence en fonction de la situation géopolitique, et des systèmes d'alerte permettent d'informer les collaborateurs des risques pays.

Chaque collaborateur, qui intervient dans un pays étranger, reçoit une formation dédiée afin de le sensibiliser sur des situations particulières à prendre en compte dans le cadre de sa mission.

Risques relatifs à la protection des données personnelles

Facteurs de risques

Le Groupe est soumis aux différentes réglementations internationales et locales relatives à la protection des données à caractère personnel. L'augmentation constante des projets liés à la digitalisation des activités clés de nos clients conduit ces derniers à être de plus en plus exigeants quant aux garanties relatives au risque de défaut de protection des données à apporter par le Groupe. Et ce, d'autant plus que la pression règlementaire en la matière est accrue, non seulement en raison de l'entrée en vigueur du Règlement européen sur la protection des données en mai 2018 mais également en raison de l'adoption de législations sur le sujet dans de nombreux pays situés en dehors de l'Union européenne.

Dans le cas d'une non-conformité avec les règles applicables en matière de protection des données, ou d'une divulgation volontaire ou involontaire de tout ou partie de données personnelles appartenant à un client ou à un tiers, la responsabilité du Groupe pourrait alors être engagée. Une sanction pécuniaire pourrait également être prononcée par les autorités de protection des données personnelles, exposant ainsi le Groupe à un risque financier et réputationnel.

Dispositifs de gestion du risque

Afin de pallier les risques croissants liés à la protection des données, le Groupe continue de renforcer son programme de conformité à travers un ensemble de procédures et politiques et en s'appuyant sur son organisation dédiée.

Le responsable Groupe à la protection des données (GDPO) définit et met en œuvre le programme de protection des données. Pour ce faire, le GDPO s'appuie sur une organisation de délégués à la protection des données et de *Data Protection Champions* qui représentent les fonctions et les lignes métier globales *(Global Business Lines)*. Ce réseau permet ainsi de s'assurer que les différentes obligations en matière de protection des données sont effectivement diffusées et respectées à travers l'ensemble du Groupe.

Afin de se conformer aux réglementations applicables en matière de protection des données, le Groupe a mis en place un ensemble de politiques et procédures. En 2016, le Groupe a adopté des *Binding Corporate Rules* (BCR), approuvées par l'ensemble des autorités de protection des données européennes. En janvier 2019, le Groupe a mis à jour les BCR et a communiqué la nouvelle version à l'autorité française de protection des données, afin de se conformer aux nouvelles exigences règlementaires. L'ensemble de la politique du Groupe est articulé autour des engagements pris par Capgemini dans les BCR. Ces engagements sont par ailleurs déclinés en procédures et lignes directrices permettant de s'assurer de leur mise en œuvre. Le Groupe s'assure ainsi que les traitements de données personnelles qu'il réalise tant pour son compte que pour le compte de ses clients, intègrent les contraintes relatives à la protection des données. De même, lors des opérations d'acquisition ou de lancement d'une activité nouvelle, le Groupe réalise un audit d'acquisition approfondi de sa cible ou une analyse de cette activité ainsi que des réglementations qui lui sont applicables.

Enfin, un programme de conformité ne saurait être efficace si les collaborateurs ne sont pas dûment formés sur les sujets et enjeux liés à la protection des données. C'est pourquoi nous avons déployé un programme de formation destiné à l'ensemble de collaborateurs, qui rencontre un vif succès, ainsi que des programmes plus spécifiques pour chacune des fonctions du Groupe.

Principaux risques/engagements contractuels (avant-vente et exécution des prestations)

Facteurs de risques

Le Groupe a conclu et signe de nombreux contrats, ainsi que des extensions aux contrats existants, il n'est donc pas à l'abri de litiges et poursuites.

Le Groupe évolue dans un contexte compétitif. Les risques juridiques relatifs aux contrats peuvent être, notamment, liés à l'absence de plafond de responsabilité de Capgemini pour certains manquements ou à des plafonds de responsabilité disproportionnés, à l'acceptation de garanties financières, à l'absence de clause de protection particulière dans le cas de prestations touchant notamment la sécurité ou la santé des personnes, à l'environnement, et au non-respect des droits des tiers.

Dans un environnement réglementaire en mutation, la part prépondérante prise par les différents projets liés à la digitalisation des activités clés de nos clients, expose de fait le Groupe à de nouveaux risques en termes de niveau de responsabilité. Ces risques sont d'une part, liés à la protection et à la sécurité des données personnelles (cf. Défaut de protection des données personnelles, section 4.2.2.2 du présent document)., et d'autre part au développement de nouvelles offres de services (intelligence artificielle, Internet des Objets, big data…).

Enfin ce risque peut également provenir de conditions défavorables héritées de contrats antérieurement négociés par des cibles acquises par Capgemini et de la difficulté à faire évoluer ces contrats en vigueur.

Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe a mis en place un guide de négociation des clauses contractuelles *(Client Contract Negotiation Guidelines)* qui identifie les clauses comportant des risques et impose une remontée d'informations et un accord de la direction juridique en cas de dérogation aux positions normatives admises. Des critères de remontée d'informations au Comité des Engagements *(Group Review Board)* ont également été définis pour les contrats identifiés par le Groupe comme porteurs des plus grands risques en raison de leur taille ou de leur complexité. Le Comité des Engagements est alors le seul organe habilité à approuver des clauses dérogatoires après examen approfondi des conséquences potentielles.

Lors de la phase d'avant-vente, une organisation dédiée, dénommée *Business Risk Management*, est en charge du processus d'analyse des risques liés aux projets les plus complexes, y compris sous leurs aspects contractuels. Dans ce cadre, les risques identifiés lors de cette phase font l'objet, et ce durant toute la vie du contrat, d'une évaluation régulière et d'un pilotage des plans d'actions ainsi définis, sous la responsabilité des unités opérationnelles. Le processus de revue des réponses aux appels d'offres a été renforcé, intégrant notamment une analyse des risques contractuels et opérationnels, ainsi que l'identification des mesures d'atténuations à mettre en place.

Une procédure de remontée d'informations à la direction juridique du Groupe sur les litiges significatifs réels ou potentiels, ou autres contentieux et enquêtes gouvernementales, est en place. Un réseau de juristes dédiés a été créé pour accompagner les lignes de services globales, les comptes clients globaux, la négociation des contrats les plus significatifs ou encore les activités du Groupe dans le secteur des services financiers.

Il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé, susceptible d'avoir ou

ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe, autres que celles qui sont reflétées dans les comptes ou mentionnées dans les notes aux états financiers (cf. Note 26 aux comptes consolidés).

Modifications défavorables et/ou non-conformité aux lois et réglementations

Facteurs de risques

Le Groupe opère dans de nombreux pays, assurant des services à des clients qui, eux aussi, opèrent dans le monde entier, et sont soumis à des lois et réglementations multiples et en constante évolution. Nous pouvons à titre d'exemple, évoquer les lois anticorruption, les contrôles à l'import et à l'export, les lois sur le droit de la concurrence, les réglementations sur la protection des données, les sanctions, les règles liées à l'immigration (capacité du Groupe à délocaliser à l'international des ressources pour servir des projets), les obligations en matière de sécurité, et les lois relatives au droit du travail ou encore les modifications éventuelles en matière de fiscalité (ex : prix de transfert).

La diversité des lois et réglementations locales applicables, ainsi que leur constante évolution, exposent le Groupe au risque de violation par des collaborateurs insuffisamment avertis, notamment ceux intervenant dans des pays de culture différente de la leur, ou à des indiscrétions ou fraudes commises par ces collaborateurs. Les précautions juridiques, notamment contractuelles ou opérationnelles, prises par le Groupe pour protéger ses activités, ou s'assurer du respect par ses collaborateurs des règles du Groupe, aussi rigoureuses soient-elles, ne peuvent fournir qu'une assurance raisonnable et ne sauraient en aucun cas garantir une sécurité absolue.

Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe est doté d'un service juridique dont la présence dans chacune des principales zones géographiques est bien établie. Son rôle est de suivre les évolutions des législations relatives aux activités contractuelles et *corporate* du Groupe et d'assurer une formation sur les grands thèmes juridiques.

Le Groupe a également adopté une Charte Éthique, une politique en matière de droit de la concurrence, ainsi qu'une politique de lutte contre la corruption. Capgemini s'appuie sur le réseau des responsables juridiques agissant également comme responsables de l'Éthique et de la Conformité, qui participent à l'identification des risques, forment et suivent les employés afin de contribuer à la mise en conformité.

En outre, pour répondre aux exigences de la loi française n° 2016-1691 dite « Sapin 2 », Capgemini a poursuivi la mise en place des mesures et procédures afin de prévenir et détecter, en France ou à l'étranger, les faits de corruption ou de trafic d'influence. Le Groupe a notamment réalisé en 2019 une cartographie des risques anti-corruption, et mis en œuvre un plan d'action en onze points pour renforcer davantage les contrôles dans certains domaines. Capgemini a également réalisé la cartographie des risques dans une majorité des pays où le Groupe est présent. Dans le cadre des efforts d'amélioration continue, Capgemini a également renforcé le dispositif d'alerte professionnelle éthique, a dispensé des formations présentielles en matière d'anti-corruption et a finalisé une politique de sanction et de lutte contre la corruption des tiers.

Pour plus d'informations sur la politique de gestion des risques éthiques et conformité du Groupe, veuillez-vous référer à la section 4.2 du présent document.

Pour plus d'informations sur la politique de gestion des risques éthiques du Groupe, veuillez-vous référer à la section 4.2 du présent document.

f) Risques liés aux Ressources Humaines

Difficultés à attirer, développer, fidéliser et/ou perte de talents et de dirigeants clés

Facteurs de risques

L'essentiel de la valeur du Groupe repose sur son capital humain et sur sa capacité à attirer, former et fidéliser des collaborateurs disposant des compétences techniques adéquates nécessaires à la bonne exécution des projets sur lesquels ils sont engagés. Cela implique en particulier de disposer d'une image forte sur le marché du travail, d'assurer l'équité des procédures d'évaluation et des promotions, et d'assurer le développement professionnel ou à la rétention des collaborateurs.

Le contexte de développement de nouveaux services basés sur la maîtrise de nouvelles technologies (cloud, digitalisation, intelligence artificielle, etc.) dans un environnement extrêmement concurrentiel, peut conduire sur certains profils et pour certaines compétences, à de réelles tensions en termes de talents disponibles.

Une perte de talents, voire d'équipes, pourraient survenir à la suite d'événements accidentels, à la suite d'une acquisition ou lors d'un changement dans le management du Groupe ou d'une entité.

Parallèlement, le départ non anticipé de dirigeants expérimentés serait de nature à potentiellement impacter le Groupe, soit dans la gouvernance de certaines activités, soit dans le pilotage opérationnel de projets clients stratégiques pour le Groupe.

Des informations chiffrées notamment sur le taux d'attrition, l'évolution des effectifs, la gestion des carrières, le développement des compétences et la fidélisation et le niveau d'engagement de nos collaborateurs sont détaillés dans la section 4.1.1 du présent document.

Dispositif de gestion du risque

Le Groupe porte une grande attention à la communication interne, à la diversité, à l'égalité des chances et aux conditions de travail, à la qualité de la gestion de ses Ressources Humaines, et à l'engagement de ses collaborateurs. Ainsi, le Groupe a déployé au niveau mondial une enquête interne (Pulse) sur base continue qui a pour objet de mesurer le degré d'engagement et les attentes des employés du Groupe. Cette enquête est un outil de diagnostic qui donne lieu à des plans d'actions, en fonction des résultats relevés.

Par ailleurs, notre système d'information de gestion du personnel déployé dans le monde entier par la Direction des Ressources Humaines du Groupe permet d'assurer une gestion globalisée de l'ensemble des processus touchant à la gestion des talents, permettant notamment une approche harmonisée du suivi de la performance, des modalités de rémunérations, des plans de développement de nos collaborateurs, de la gestion de la mobilité internationale ou encore des plans de succession en cohérence avec les objectifs stratégiques du Groupe et l'intérêt de nos clients.

Le Groupe a mis en place différents dispositifs de manière à limiter l'impact et la survenance du risque lié à la sécurité des personnes. (cf. Risques liés à la sécurité des personnes, section 4.1.1.4 du présent document).

Pour plus d'information sur les politiques du Groupe en matière de Ressources Humaines, veuillez-vous référer à la section 4.1.1 du présent document.

Comportements contraires à l'éthique

Facteurs de risque

Nos valeurs fondamentales de confiance et d'honnêteté sont historiquement ancrées dans la culture du Groupe. Notre réputation professionnelle repose sur ces valeurs et principes éthiques.

Échec de la gestion de crise et risque de réputation

Facteurs de risques

De nombreux événements (problèmes d'exécution de projets majeurs ou sensibles, faille de sécurité des systèmes d'information et/ou défaut de protection de données personnelles avec divulgation volontaire ou non d'informations confidentielles, comportement non éthique de collaborateurs, accident portant atteinte à la sécurité des personnes au sein de Capgemini…) de nature diverse pourraient potentiellement survenir et conduire à une crise majeure pour le Groupe.

L'exposition médiatique du Groupe (via les médias traditionnels, les réseaux sociaux,…) est importante et une défaillance dans le processus de gestion d'une crise (décision ou réaction tardive, absence de réponse aux médias,…) pourrait porter gravement atteinte à la réputation du Groupe, et affecter la crédibilité et l'image du Groupe auprès de ses clients et des tiers en général, et par voie de conséquence, sa capacité à maintenir ou développer certaines activités.

Dispositifs de gestion du risque

L'ensemble des dispositifs de gestion des risques décrits dans le présent document, notamment ceux relatifs aux risques liés à la sécurité des collaborateurs, à l'exécution des projets, aux systèmes d'informations, et à la continuité de services, contribue à prévenir le risque de crise et réduit très significativement l'exposition du Groupe en matière de risque de réputation.

En particulier, depuis 2011, le Groupe a mis en place une solution de mesure et de suivi des conversations concernant les marques du Groupe sur les réseaux sociaux. Une veille est également effectuée sur les réseaux sociaux internes permettant de répondre au mieux aux commentaires de nos collaborateurs. Afin de renforcer les règles de gouvernance concernant l'activité des collaborateurs du Groupe sur les réseaux sociaux internes et externes, une charte de bonne conduite sur les réseaux sociaux a également été élaborée et est accessible librement sur le site internet du Groupe.

En matière de communication, le Groupe, coté à la Bourse de Paris et qui est l'un des leaders mondiaux dans son secteur d'activité, est fréquemment sollicité par les médias et la communauté financière pour l'obtention d'informations liées à son activité. Aussi, pour contrôler et limiter les risques en matière d'image, seules des personnes dûment habilitées par la Direction générale sont autorisées à s'exprimer au nom du Groupe.

Enfin, le Groupe a élaboré un plan de gestion de crise global afin notamment de réduire son exposition au risque de réputation lié à une crise majeure. Ce plan est actuellement en phase de test avant un déploiement à l'échelle du Groupe.

h) Risques financiers

Risque de liquidité

Facteurs de risque

Le risque de liquidité pour le Groupe pourrait correspondre à une incapacité temporaire ou permanente à honorer tout ou partie de ses engagements au titre de ses passifs financiers (comprenant notamment les dettes opérationnelles et financières), ou à trouver de nouvelles sources de financement pour assurer l'équilibre entre ses recettes et ses dépenses, poursuivre ses activités et les investissements nécessaires à son développement.

Les passifs financiers dont l'exigibilité pourrait exposer le Groupe à un risque de liquidité correspondent principalement aux emprunts obligataires en circulation émis par Capgemini SE ainsi qu'à certains engagements liés aux passifs sociaux.

Dispositifs de gestion du risque

L'essentiel des financements du Groupe est porté par la société mère et la mise en œuvre de la politique financière est de ce fait largement centralisée. Le Groupe met en œuvre une politique financière prudente reposant en particulier sur :

- le recours mesuré à l'effet de levier de la dette, combiné à l'attention portée à limiter l'octroi de toute disposition contractuelle pouvant entraîner une exigibilité anticipée des dettes financières ;
- le maintien à tout moment d'un niveau adéquat de liquidités ;
- la gestion active des maturités des passifs financiers, visant à limiter la concentration d'échéances de dettes financières ;
- la diversification des sources de financement, permettant de limiter la dépendance vis-à-vis de certaines catégories de prêteurs.

Dans ce cadre, la Société a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et elle considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir (cf. Note 22 des comptes consolidés).

Risque de change

Facteurs de risques

Le Groupe est exposé à deux types de risques de change, pouvant impacter le résultat et les capitaux propres : d'une part, des risques liés à la conversion, pour les besoins de l'élaboration des comptes consolidés, des comptes des filiales consolidées ayant une devise fonctionnelle différente de l'euro et, d'autre part, des risques opérationnels sur les flux d'exploitation ou de nature financière non libellés en devises de fonctionnement des entités.

En effet, le recours significatif à la production délocalisée dans les centres situés notamment en Inde, mais aussi en Pologne, en Chine ou en Amérique latine, expose Capgemini à des risques de change sur une partie de ses coûts de production. Capgemini SE est par ailleurs exposé au risque de variation des cours des devises au titre des flux financiers échangés dans le cadre de l'activité de financement intra-groupe et des flux de redevances payables au Groupe par les filiales n'ayant pas l'euro comme devise fonctionnelle (cf. Note 24 des comptes consolidés).

Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe met en œuvre une politique visant à minimiser et gérer ces risques de change :

- s'agissant des risques sur coûts de production, portant principalement sur les flux internes avec l'Inde et avec la Pologne, la politique de couverture est définie par le Groupe et sa mise en œuvre, qui est pour l'essentiel centralisée au niveau de Capgemini SE, prend principalement la forme d'achats et de ventes à terme de devises ;
- les flux financiers échangés dans le cadre de l'activité de financement intra-groupe sont principalement centralisés au niveau de Capgemini SE, et font, pour l'essentiel, l'objet d'une couverture (notamment sous forme de contrats d'achat et de vente à terme de devises) ;
- les flux de redevances payables à Capgemini SE par les filiales n'ayant pas l'euro comme devise fonctionnelle sont pour l'essentiel également couverts.

Risque de crédit et de contrepartie

Facteurs de risques

Capgemini est exposé à un risque dit de crédit ou de contrepartie dans le cadre de ses instruments financiers actifs, qui dépend notamment de la capacité du débiteur d'honorer tout ou partie de son engagement (cf. Note 20 et Note 24 aux comptes consolidés).

Les actifs financiers qui pourraient par nature exposer le Groupe au risque de crédit ou de contrepartie correspondent principalement aux placements financiers et aux créances clients. Par ailleurs, le Groupe est exposé au titre des contrats de couverture qu'il est amené à conclure avec des établissements financiers dans le cadre de sa politique de gestion des risques de change et de taux (cf. Note 24 aux comptes consolidés).

Dispositifs de gestion du risque

Les supports de placement autorisés par la politique d'investissement des excédents de trésorerie se limitent à des fonds communs de placement et SICAV répondant aux critères de classification en « catégorie monétaire » définis par l'Autorité des marchés financiers, ou à d'autres types de placement (et notamment, titres de créances négociables, dépôts à terme, contrats de capitalisation) immédiatement disponibles ou dont les périodes d'investissement, le cas échéant renouvelables, ne dépassent pas trois mois, émis par des sociétés ou institutions financières bénéficiant d'une bonne notation de crédit locale (minimum A2/P2 ou équivalent). Le Groupe applique par ailleurs des règles de concentration maximale par contrepartie.

Le Groupe s'impose des règles de qualité de risque/notation minimum et de diversification similaire s'agissant de la sélection de ses contreparties sur contrats de couverture de gestion de risque de change et de taux.

Risque actions

Facteurs de risques

Le risque sur actions correspondrait pour le Groupe à des évolutions défavorables des valorisations boursières de sociétés cotées dont le Groupe détiendrait des participations.

Or le Groupe ne détient pas d'actions dans le cadre de ses placements, ni de participation en actions cotées en bourse. En revanche, dans le cadre de son programme de rachat d'actions, il peut être amené à acquérir, détenir, céder ou remettre des actions propres, ou conclure des contrats de dérivés sur actions propres (cf. Note 12 aux comptes consolidés).

Dispositifs de gestion du risque

La politique d'investissement des excédents de trésorerie définie par la Direction Financière du Groupe et formalisée dans le guide interne (TransFORM) interdit tout placement sous forme d'actions. La bonne application de cette politique est régulièrement contrôlée par les auditeurs internes.

Le Groupe détient à quelques exceptions près ses filiales à 100 % et ne détient pas de participation en actions cotées.

Capgemini dispose d'une autorisation de racheter ses propres titres, consentie par son Assemblée générale d'actionnaires. Dans ce cadre, le Conseil d'Administration décide (avec faculté de subdélégation) de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions. La valeur des actions auto-détenue étant directement imputée sur les fonds propres du Groupe, l'évolution du cours de l'action Capgemini est sans incidence sur les résultats de ce dernier.

Risque de taux

Facteurs de risques

Le compte de résultat du Groupe pourrait être impacté par le risque de taux, dans le cas où des variations défavorables de taux d'intérêt pourraient avoir un effet négatif sur les coûts de financement et les flux financiers futurs du Groupe.

L'exposition du Groupe aux risques de taux d'intérêt s'analyse également à la lumière de sa situation de trésorerie : les liquidités dont il dispose sont généralement placées à taux variable, alors que son endettement financier – principalement composé d'emprunts obligataires – est quant à lui presque intégralement à taux fixe (cf. Note 24 aux comptes consolidés).

Dispositifs de gestion du risque

Dans le cadre de sa politique de financement, le Groupe veille à limiter le risque de taux d'intérêt, en ayant recours à des financements à taux fixe pour une large partie de son endettement financier.

Le Groupe privilégie des supports de placements offrant une grande sécurité, généralement à taux variable, et accepte de ce fait – en cas de baisse des taux d'intérêts – le risque de baisse du rendement sur le placement de ses excédents de trésorerie (et donc d'augmentation du différentiel avec son coût de financement).

Risques passifs sociaux

Facteurs de risques

Les états financiers du Groupe peuvent être affectés par des provisions pour retraite et engagements assimilés, au titre des régimes à prestations définies, ces provisions étant sujettes à un risque de volatilité. Par ailleurs, le Groupe pourrait être amené à faire face à des appels de fonds en vue du comblement du passif des fonds de pension sur un horizon plus ou moins long, ce qui pourrait détériorer sa situation financière.

Les principaux facteurs constitutifs du risque de volatilité sont la fluctuation des taux d'intérêt et plus généralement des marchés financiers, du taux d'inflation et de l'espérance de vie.

Les actifs de couverture des principaux régimes dont les risques n'ont pas été transférés auprès du marché de l'assurance, sont gérés par les *trustees* de chaque fonds et investis sur différentes classes d'actifs (y compris en actions). Ils sont soumis aux risques de fluctuation des marchés financiers, ainsi qu'à la performance de la politique de gestion définie par les trustees, dont la mise en œuvre peut le cas échéant être déléguée. Dans ces conditions, les actifs de couverture peuvent être inférieurs à la valeur actualisée des obligations de retraite, traduisant une insuffisance de couverture ou déficit. Les variations dans le temps d'actifs et/ou de passifs, qui ne vont pas nécessairement dans le même sens, sont éminemment volatiles

et susceptibles d'augmenter ou de réduire le niveau de couverture actifs/passifs et le déficit en résultant. Toutefois, l'impact économique éventuel de ces variations doit être apprécié sur le moyen et le long terme en ligne avec l'horizon des engagements de retraites et assimilés du Groupe (cf. Note 25 aux comptes consolidés).

Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe veille à maintenir une gouvernance et des moyens de gestion en adéquation avec le profil de risque de ses principaux fonds de pension. La stratégie d'investissement mise en œuvre sur ces fonds de pension, qui intègre la gestion des actifs et des passifs, est revue et suivie périodiquement. Elle a notamment pour objectif de réduire la volatilité et de combler les éventuels déficits sur une période de temps compatible avec la durée moyenne des passifs sociaux, en s'appuyant sur les contributions et le rendement des actifs de ces fonds de pension. L'accroissement de l'espérance de vie est pris en compte au fur et à mesure de sa constatation par les actuaires.

Les engagements du Groupe liés au comblement des déficits de retraite et engagements assimilés sont conformes aux réglementations locales.

Certains risques sont transférés à des compagnies d'assurance.

3.2.2 Analyse des risques matériels de Responsabilité Sociale et Environnementale

Revue de matérialité

La réussite de Capgemini repose sur sa capacité à travailler de façon constructive avec ses parties prenantes, afin d'obtenir de meilleurs résultats pour tous. Nous nous appuyons sur les connaissances et les informations que peuvent nous apporter nos parties prenantes afin de soutenir nos décisions opérationnelles. Ce dialogue continu nous permet de fournir les services dont nos clients ont besoin, et d'agir en tant qu'entreprise responsable.

Depuis 2018, nous avons consolidé nos engagements initiés depuis plusieurs années, notamment en actualisant notre analyse de matérialité. Conformément au Cadre de référence sur le reporting intégré de l'IIRC, nous considérons les enjeux économiques, sociaux, environnementaux et de gouvernance comme « matériels » s'ils ont, ou pourraient avoir, une incidence sur notre capacité à créer ou protéger la valeur. Nous les identifions en analysant leur incidence sur notre stratégie, gouvernance, performance ou nos perspectives. Un test de matérialité permet d'aider les entreprises à identifier et à hiérarchiser les sujets essentiels, et à s'assurer qu'ils sont pris en compte dans le processus de décision, la stratégie et la gouvernance. Il rend également le reporting plus précis et pertinent.

Depuis 2018, afin de faire évoluer notre revue de matérialité, nous avons pris cinq mesures-clés :

1. nous avons revu et étendu notre liste d'enjeux matériels potentiels développée en 2017, *via* un processus d'analyse du secteur et des directives de reporting (y compris IIRC, GRI et SASB) ; nous avons procédé à une analyse des médias, de rapports d'analystes et de nos concurrents, et évalué notre potentiel d'incidence sur les objectifs de développement durable de l'ONU. Nous avons également évalué l'adéquation de ces enjeux et définitions avec notre dispositif de gestion des risques du Groupe et notamment la cartographie des risques ;
2. les résultats de ce processus ont été validés par un comité de pilotage, composé de membres de la direction, et des définitions claires ont été fixées pour chaque enjeu ;
3. nous avons rassemblé les points de vue de parties prenantes externes sur ces sujets en interviewant des groupes de parties prenantes-clés (clients, investisseurs et analystes, partenaires commerciaux, ONG et organisations caritatives partenaires). Notre objectif était notamment de comprendre leur point de vue sur l'importance et la hiérarchisation des enjeux dans le cadre de leur relation avec Capgemini ;
4. par le biais d'enquêtes et de questionnaires, nous avons rassemblé les points de vue de parties prenantes internes auprès du comité de pilotage ainsi que d'un échantillon de collaborateurs représentatif de la démographie du Groupe, en évaluant notamment l'incidence potentielle de chaque enjeu sur la capacité de Capgemini à créer de la valeur et à la protéger ;
5. les résultats de ce processus ont été validés et mis en œuvre par le comité de pilotage, et constituent une contribution importante, tant pour ce rapport que pour le Rapport Intégré du Groupe.

Une mise à jour de la cartographie des risques du Groupe a été réalisée et validée en 2019 avec une attention particulière sur les sujets de Responsabilité Sociale et Environnementale. Aucun changement significatif en termes de criticité n'est survenu quant à ces risques de Responsabilité Sociale et Environnementale, par rapport à 2018, et donc l'évaluation de la matérialité est identique.

En complément des risques critiques décrits dans le cadre de la section 3.2.1, les enjeux suivants sont détaillés dans le chapitre 4.

Axes RSE	Enjeux matériels (analyse de matérialité 2018)	Description	Références
Collaborateurs et diversité	Engagement des collaborateurs	Offrir un environnement professionnel stimulant, dans lequel les collaborateurs sont encouragés à partager leur point de vue et sont engagés dans un travail porteur de sens	**4.1.1**
	Diversité et environnement inclusif	Comprendre différentes identités culturelles, origines ethniques et sociales, orientations sexuelles, idéologies et modes de vie, ainsi que la parité hommes-femmes. L'inclusion se traduit par une culture d'entreprise au sein de laquelle tout le monde peut se sentir valorisé, inclus et responsable	**4.1.1**
Inclusion numérique	Inclusion numérique et contribution au développement local	Programmes pour développer l'accès, l'adoption et l'application de la technologie à une audience plus large et aider la société à adresser l'impact de la révolution digitale. Contribuer au développement des communautés locales, notamment par le biais de l'emploi, le transfert de connaissances et la formation, la philanthropie, le bénévolat et la levée de fonds	**4.1.2**
Responsabilité environnementale	Changement climatique	Stratégie et résilience du changement climatique : minimiser les impacts en matière d'empreinte carbone et préparer la résilience au changement climatique	**4.1.3**
	Management environnemental	Minimiser les impacts environnementaux, y compris ceux dus à l'utilisation d'énergie, aux voyages, aux déchets (particulièrement e-waste) et à l'eau	**4.1.3**
	Aider nos clients à atteindre leurs objectifs de développement durable	Services qui accompagnent nos clients dans leurs propres programmes de développement durable	**4.1.3**
Devoir de vigilance	Achats responsables	S'assurer que nos fournisseurs respectent les standards sociaux, éthiques et environnementaux, et la protection des droits de l'homme ainsi que la lutte contre l'esclavage moderne	**4.3**

3.3 Assurances

La politique de gestion des risques et assurances du Groupe intègre l'identification, l'appréciation, la prévention, la protection et le transfert de tout ou partie des risques associés aux personnes, aux actifs du Groupe, ou aux biens et équipements dont il a la charge. En matière de transfert au marché de l'assurance, la stratégie du Groupe consiste à ajuster ses limites de couvertures à hauteur de l'exposition maximum estimée de chacun des risques majeurs du Groupe : la valeur maximum de remplacement des bâtiments et des biens à assurer ou, en matière de responsabilité, l'estimation de ses risques propres et des risques raisonnablement envisageables dans son secteur d'activité vis-à-vis des tiers, en tenant compte des obligations locales en matière d'assurance, des législations et risques particuliers pays par pays, de l'émergence de nouveaux risques, ainsi que de l'évolution de ses expositions majeures attachées notamment aux contrats signés avec ses clients et à la sinistralité. Le niveau des franchises et rétentions incite le management des unités opérationnelles à s'impliquer dans la prévention et la protection, ainsi qu'à rechercher la résolution amiable des litiges, sans faire courir de risque financier significatif à l'ensemble du Groupe.

La Direction des Assurances du Groupe, rapportant à la Direction Financière, est en charge de la conception, du placement et du suivi de toutes les assurances « non-vie ». La gestion et la coordination des assurances de personnes sont régies par une gouvernance conjointe entre la Direction Financière/Assurances et la Direction des Ressources Humaines du Groupe.

Responsabilité civile générale et professionnelle

Ce programme d'assurance, important pour les clients de Capgemini, est conçu, mis en place et géré globalement au niveau du Groupe. Capgemini SE et l'ensemble de ses filiales contrôlées directement ou indirectement à plus de 50 %, sont assurés pour les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile générale et professionnelle pouvant leur incomber en raison de leurs activités, au sein d'un programme mondial intégré. Cette couverture est structurée en plusieurs lignes qui sont placées auprès de compagnies d'assurance de premier plan. Les termes et conditions de ce programme, y compris les limites de couvertures, sont revus et ajustés périodiquement pour tenir compte de l'évolution des risques encourus du fait notamment des législations, des activités exercées, des nouveaux pays dans lesquels Capgemini intervient, des sinistres survenus et de l'évolution des contrats clients, ainsi que de la situation des marchés d'assurance et de réassurance.

La première ligne de ce programme, d'un montant de 20 millions d'euros, est réassurée auprès d'une filiale de réassurance consolidée (captive), structure en place depuis plusieurs années.

Dommages directs et pertes d'exploitation

Le Groupe a mis en place un programme d'assurance dommages et pertes d'exploitation intégré, couvrant l'ensemble de ses filiales dans le monde. La politique immobilière du Groupe est de louer, et non d'acheter, les locaux dans lequel il exerce son activité. Il possède peu de biens immobiliers en propriété, à l'exception de l'Inde dont la croissance importante et la concentration des effectifs justifient la propriété immobilière.

Ses locaux sont répartis dans plusieurs pays et, dans la plupart des pays, sur plusieurs sites. Ils totalisent un peu plus de 427 sites pour une surface moyenne d'environ 4 268 m². Une partie des consultants travaille dans les locaux des clients. Cette dispersion géographique limite les risques, notamment de pertes d'exploitation, qui pourraient résulter d'un sinistre. Le plus important site du Groupe, réparti en plusieurs bâtiments, regroupe près de 17 000 personnes en Inde. Le risque de carence clients et fournisseurs est appréhendé et assuré dans la mesure du possible, en fonction de la connaissance de la matérialité du risque et de l'offre du marché de l'assurance.

Assurances de personnes et mobilité

Le Groupe utilise des sociétés spécialisées pour la formation et l'accompagnement de ses collaborateurs à travers le monde. Les risques concernant les urgences médicales et sécuritaires des personnes, l'assistance et le rapatriement des collaborateurs en déplacement, sont traités par des couvertures mondiales gérées au niveau du Groupe.

Les programmes d'assurances de personnes (décès, invalidité, santé, frais médicaux, vie, retraite, etc.) sont liés aux différents avantages sociaux des collaborateurs, qui sont généralement gérés par les Ressources Humaines dans chaque pays. La gestion et la coordination internationale de ces couvertures sont placées sous la responsabilité conjointe des Directions Assurances et Ressources Humaines du Groupe, et le respect d'une gouvernance conduisant à des décisions prises conjointement par le Groupe et les pays. Les principaux objectifs fixés sont (i) d'être en conformité avec les obligations locales en matière d'assurance, (ii) de respecter les législations locales, (iii) de développer, homogénéiser et améliorer les couvertures actuelles, conformément aux différentes réglementations des pays concernés et à des standards de couverture intégrant les meilleures pratiques locales et les activités du Groupe, en optimisant les mécanismes de transfert et/ou de financement alternatifs des risques.

Autres risques

Les actes de fraude et de malveillance, en matière informatique notamment, sont couverts par un programme d'assurance mondial coordonné au niveau du Groupe. Les autres risques, notamment l'automobile, le transport des biens et les responsabilités de l'employeur envers ses salariés concernant les accidents du travail, sont assurés localement en fonction de la réglementation de chaque pays.

Certains risques font l'objet de restrictions ou d'exclusions générales imposées par le marché de l'assurance.

4.

Notre responsabilité sociétale d'entreprise

Architectes d'Avenirs Positifs . . . 138

4.1 Politiques sociales, sociétales et environnementales et résultats 139

4.1.1 Collaborateurs et diversité . . . 139

4.1.2 Inclusion numérique . . . 152

4.1.3 Responsabilité environnementale . . . 155

4.2 Éthique et Conformité 164

4.2.1 Valeurs et Éthique . . . 164

4.2.2 Conformité . . . 167

4.3 Devoir de vigilance 168

4.3.1 Notre approche . . . 168

4.3.2 Nos réalisations en 2019 . . . 168

4.3.3 Nos prochaines étapes . . . 169

4.4 Autres enjeux 170

4.4.1 La lutte contre l'évasion fiscale . . . 170

4.5 Méthodologie et périmètre des informations extra-financières 171

4.5.1 Conformité avec la loi française relative à la déclaration de performance extra-financière . . . 171

4.5.2 Méthodologie et périmètre des indicateurs de performance extra-financière . . . 173

4.6 Rapport externe sur la déclaration de performance extra-financière 178

Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le Rapport de gestion . . . 178

Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations extra-financières . . . 179

La déclaration de performance extra-financière a été examinée et approuvée par le Conseil d'Administration le 12 février 2020, après un premier examen réalisé par le Comité d'Audit et des Risques le 10 février 2020.

Architectes d'Avenirs Positifs

Les valeurs de Capgemini constituent notre ligne directrice depuis plus de 50 ans et notre engagement en matière de Responsabilité sociétale d'entreprise fait partie intégrante de notre Société.

En tant que leader de la transformation numérique, nous sommes une entreprise responsable qui met tout en œuvre pour que la technologie et l'innovation soient des facteurs de développement social et durable. Nous avons renforcé cet engagement auprès de nos collaborateurs, de nos clients et de nos partenaires en nous appuyant sur trois piliers fondamentaux : Diversité et Inclusion, Inclusion Numérique et Responsabilité Environnementale.

Notre action repose sur l'idée d'un environnement professionnel diversifié et inclusif où nos collaborateurs peuvent s'épanouir et apporter le meilleur à nos clients ; aider à faire de la révolution numérique une opportunité pour tous et créer des passerelles entre la technologie et la société ; proposer des solutions positives visant à réduire nos impacts environnementaux, tout en permettant à nos clients de réduire les leurs.

Notre responsabilité sociétale d'entreprise est incarnée par nos engagements publics pris, au niveau national, régional ou mondial, tels que le Pacte mondial des Nations Unies. Capgemini a été reconnu par plusieurs agences de notation indépendantes, ONG et think tanks. Parmi les faits marquants de 2019 nous pouvons citer :

- nous avons intégré la prestigieuse « *A list* » du CDP (précédemment nommé *Carbon Disclosure Project*) qui distingue les entreprises mondiales les plus actives dans la lutte contre le changement climatique – ce qui nous place dans le top 2 % de toutes les entreprises répondant au CDP ;
- nous avons conservé notre statut « *Prime* » dans l'indice ISS ESG Corporate Performance, améliorant notre score pour atteindre une place parmi les 2 % des sociétés les mieux notées de notre secteur ;
- nous avons également reçu le prix *Best Place to Work for LGBTQ Equality* (meilleur lieu de travail pour les droits des personnes LGBTQ) aux États-Unis et obtenu la certification *Global EDGE* (les pays où nous avons obtenu la certification représentent 80 % de notre effectif).

Notre expertise, au service d'un impact positif sur la société

En tant qu'Architectes d'Avenirs Positifs, nous contribuons, chacun à notre niveau à faire de notre programme RSE une réalité.

Nos employés sont essentiels à la réalisation de notre programme RSE : actions individuelles et collectives, valorisation de la contribution d'équipes diverses à la performance collective et conception de solutions durables et solidaires ne sont que quelques exemples de leur engagement.

La communication et la sensibilisation sont également des éléments clé de la réussite de notre programme : visant à mettre en avant des modèles et des bonnes pratiques réplicables par nos collaborateurs, initier le dialogue avec nos clients et collaborer avec nos partenaires ; nous prônons ainsi des futurs solidaires.

4.1 Politiques sociales, sociétales et environnementales et résultats

4.1.1 Collaborateurs et diversité

4.1.1.1 Renforcer l'engagement de nos collaborateurs

Notre objectif est d'offrir un environnement professionnel stimulant, dans lequel les collaborateurs sont encouragés à partager leur point de vue et engagés dans un travail porteur de sens.

Capgemini a mis en place une politique de développement continu de ses collaborateurs afin de leur permettre de monter en compétences et d'assurer leur employabilité sur un marché du travail de plus en plus exigeant. Cette ambition se reflète par la mise en place d'outils de suivi de la performance, par la création d'une culture du feedback et de l'écoute, et plus largement en proposant à nos collaborateurs un grand nombre de formations. Capgemini propose un ensemble d'**opportunités d'engagement** – adaptées aux différents grades et postes – afin que chacun puisse contribuer selon ses expertises, au-delà de ses engagements client en participant à des contributions internes, sur des sujets de leur choix.

Politiques et Actions

a) Gestion continue de la performance

Le système de suivi de la performance est effectué en continu sur la base d'entretiens réguliers. Il repose sur des objectifs régulièrement adaptés, ce qui permet de capitaliser sur les atouts des employés en s'attachant à la valeur qu'ils créent ainsi qu'à leur contribution à l'activité.

La mise en place d'un système de **suivi continu de la performance**, impliquant des retours constants et des analyses de performance pluriannuelles, va passer d'une échelle à cinq niveaux, avec évaluation annuelle de la performance, à une échelle à trois niveaux, avec évaluations pluriannuelles, ce qui permettra notamment de :

- mieux apprécier la **contribution** d'un individu (l'atteinte de ses objectifs) à l'entreprise (à savoir l'évaluation de la performance passée) et la valeur que ce dernier peut lui apporter à l'avenir (le potentiel de développement) ;
- assurer un **traitement juste et équitable** basé sur des faits objectifs et des réalisations concrètes de façon régulière :
  - la contribution d'un individu est mesurée par le niveau d'atteinte de l'ensemble des objectifs fixés, qui peut varier en fonction de l'entité, du poste, de la maturité et du grade, conformément aux exigences de l'entreprise, aux capacités de l'individu et aux attentes de l'organisation,
  - le potentiel de développement d'un collaborateur, au regard des exigences de l'entreprise, du poste occupé et des perspectives futures, est défini en fonction d'un faisceau de compétences, de savoir-faire et de l'implication de ce dernier dans son propre développement professionnel.

b) Écoute continue des collaborateurs

L'**engagement de nos collaborateurs** est un paramètre clé à deux niveaux : il constitue d'une part notre **principal levier de performance** et c'est d'autre part le facteur clé d'attraction et de fidélisation de nos talents. Pour nous assurer que nos employés sont intéressés, motivés et engagés dans leur travail, nous devons **être proches d'eux et prendre la mesure de leur intérêt, de leur confort et de leur bien-être au travail**.

Il est donc essentiel que nos employés puissent s'exprimer régulièrement – collectivement et individuellement – afin que nous puissions ajuster et adapter nos stratégies, politiques et pratiques de gestion des Ressources Humaines. Nous avons ainsi mis en place en 2018 un dispositif de **retours continus sur la perception et l'engagement de nos collaborateurs**, pour nous assurer que le Groupe puisse s'adapter constamment et ainsi améliorer leur niveau de satisfaction et d'engagement.

« ***Pulse*** » est notre dispositif d'écoute continue des collaborateurs, qui mesure l'engagement des employés à grande échelle, en passant d'une logique d'enquête annuelle à une logique d'écoute constante, testée en 2018 et déployée dans le Groupe en 2019.

c) Formation continue

Dans le cadre de la transition d'un modèle économique, commercial et technologique structuré et stable à un autre, plus agile, plus innovant et plus rapide, notre **capacité à former et développer les compétences de nos employés et partenaires** est devenue cruciale. Afin de répondre aux attentes de nos clients et de nos employés, nous devons proposer des **solutions de formation continue**, adaptées à chaque rôle, grade, maturité et potentiel, et extensibles à l'échelle du Groupe. Ces formations se doivent de proposer les meilleurs contenus afin d'améliorer les pratiques et les compétences techniques de nos collaborateurs ainsi que leurs comportements collaboratifs.

Nous concevons et mettons en place les solutions de Formation et Développement (F&D) les plus pertinentes pour répondre à notre promesse Employeur et aux attentes de nos métiers.

Les équipes Formation & Développement du Groupe définissent la stratégie de formation, axée sur les **exigences de développement des communautés professionnelles transversales du Groupe** (comme par exemple les Engagement Managers, les Architectes, les Data Scientists, les Ingénieurs Informatiques, les Consultants en management, les gestionnaires de portefeuilles ventes et offres, les gestionnaires de comptes, les fonctions support, etc.), l'amélioration des compétences technologiques, le développement des talents transversaux, l'accélération des talents pour les niveaux de Manager, Directeur, et Vice-Président (grades D, E et F) et le développement du leadership. Au-delà des programmes de formation, cela se traduit également par des événements pédagogiques organisés par le Groupe, tels que les *Talent Weeks*.

- Les SBU et les GBL (et leurs unités opérationnelles) définissent leurs besoins et priorités de Formation et Développement en fonction de leurs priorités commerciales et humaines, et de leurs **exigences opérationnelles** ;
- puis, les équipes Formation et Développement du Groupe séparent les besoins et priorités de formation en trois catégories :
  - les **formations mutualisées du Groupe**, qui sont définies, conçues et fournies par les équipes Formation et Développement du Groupe, et déployées *via* l'écosystème Formation et Développement (voir ci-après),
  - les **formations mutualisées des Entités**, qui sont communes à au moins deux SBU et GBL et sont définies, conçues et fournies par les équipes Formation et Développement des SBU et GBL concernées ; les solutions de formation finales sont partagées avec l'écosystème Formation et Développement,
  - les **formations locales**, qui sont définies, conçues et fournies par les équipes Formation et Développement régionales, qui conçoivent et fournissent les formations conformément aux directives et méthodes de travail F&D du Groupe. Les solutions de formation finales sont également partagées avec l'écosystème Formation et Développement ;
- ces priorités de formation sont validées par le **Conseil du *Group Learning & Development***, qui réunit la direction du Groupe pour **examiner et valider les priorités F&D, la structure du**

budget et les engagements annuels. La formation que proposent les équipes F&D du Groupe a deux priorités :

- favoriser les conditions du **développement de l'employabilité** continue grâce à des formations, présentielles ou non, sur des sujets techniques ou plus généraux, conformes à la communauté professionnelle à laquelle ils appartiennent, ainsi qu'aux exigences de leur grade, de leur niveau et de leurs perspectives de poste actuel et futur,
- développer et proposer un portefeuille de **formations adaptées aux besoins des cadres dirigeants** afin d'accompagner leur développement et leur progression, et former les leaders dont nous avons besoin.

Les responsables d'entités et d'équipes doivent s'assurer que les employés suivent les programmes de formation obligatoire et que les journées dédiées à l'apprentissage sont correctement enregistrées. Ces dernières peuvent porter sur :

- les exigences relatives aux communautés et postes professionnels ;
- les étapes de certification selon les grades, niveaux et exigences de progression ;
- les programmes de formation spécifiques aux SBU et GBL en vue de maintenir le développement de l'employabilité et les besoins d'évolution.

d) Accélération des talents et développement des hauts potentiels

Les **programmes de développement du leadership** sont conçus pour permettre à chaque employé de renforcer ses compétences de leadership, pour répondre à des attentes précises à partir d'un certain grade. Les Vice-Présidents sont évalués une fois par an, lors de leur revue de performance, sur leurs comportements et capacités de leadership. Nous proposons un ensemble de **programmes d'accélération de carrière et de renforcement des hauts potentiels** – par grade – pour booster la progression de profils spécifiques. Nous proposons également un ensemble de **programmes de développement du leadership destiné aux hauts potentiels** – par grade – pour former les collaborateurs et harmoniser leurs pratiques et comportements avec les compétences de leadership attendues.

Les conditions d'éligibilité et d'inscription à ces programmes sont mises à jour chaque année, et les promotions actuelles ainsi que leurs alumnis bénéficient d'un contrôle et d'un soutien spécifiques au cours de leur progression au sein du Groupe.

« ***Promote first, hire second*** » : Les candidats internes présentant un haut potentiel de développement ont la priorité sur les évolutions et créations de postes par rapport à des candidats externes. La publication de l'annonce de poste vacant dans les offres d'emploi internes (le cas échéant et/ou en informant les candidats potentiels) et l'examen des différents candidats avec les équipes Ressources Humaines de chaque SBU/GBL est une étape préliminaire avant d'avoir recours au recrutement externe.

4.

Résultats et Indicateurs Clés de Performance (ICP)

	ICP	2018	2019	Objectifs 2020
Politique de formation	Nombre total d'heures de formation *(en millions)*[1]	7,6	8,5	> 9
	Nombre moyen d'heures de formation par employé	35,8	38,9 √	
Développement des talents internes	Nombre de consultants et consultants expérimentés (grades A et B) intégrés au nouveau système de gestion de la performance (Phase pilote)	8 720	12 000	Déploiement complet dans toutes les entités du Groupe (Grades A et B)
Mise en place progressive des politiques « Écoute continue – Retours – Formation »	ICP à définir			
Portefeuille de formation et programmes d'accélération des talents pour les profils à haut potentiel	Nombre d'employés à haut potentiel inscrits à des programmes d'accélération des talents, avec un suivi de carrière adapté	907	1 060	

(1) Note : changement méthodologique pour le calcul du nombre d'heures de formations entre 2018 et 2019. En 2018, le nombre d'heures de formation était calculé en prenant en compte les heures déclarées dans LMS (y compris par les collaborateurs ayant quitté le Groupe en cours d'exercice). En 2019, ce nombre d'heures a été calculé en prenant en compte uniquement les formations complétées par des collaborateurs encore présents au 31 décembre de l'exercice. En 2019, seules les sessions complétées en intégralité par les collaborateurs sont prises en compte. En revanche, jusqu'en 2018, les sessions partiellement réalisées étaient également incluses dans le calcul des heures de formation. La donnée 2018 a été recalculée en suivant les règles établies en 2019 à des fins de comparabilité.

√ Les données identifiées dans ce tableau par une √ ont été validées par KPMG avec un niveau d'assurance raisonnable.

4.1.1.2 Attraction, fidélisation et développement des Talents

Attirer, développer et fidéliser les collaborateurs très performants est une priorité absolue. La définition pour Capgemini d'un « Talent » repose sur bien plus qu'un ensemble d'aptitudes, et nos employés contribuent à la réussite du Groupe grâce à leurs connaissances en continuelle adaptation, leur passion pour nos projets de transformation chez les clients et leur engagement dans la dynamique de performance du Groupe.

Afin d'accompagner les transformations de nos clients, nous nous appuyons sur un éventail de Talents toujours plus large, reposant sur l'adaptation continue de leurs compétences et capacités, l'identification de perspectives de développement individuelles à moyen et long terme et une capacité à mobiliser les meilleurs atouts là où ils sont les plus pertinents.

Pour attirer, recruter et fidéliser les talents les plus compétents, pertinents et experts par rapport à nos exigences commerciales, nous élaborons des normes à partir des « *best practices* » et faisons du développement des talents un principe managérial. Chaque membre d'équipe évolue dans un environnement qui lui permet de développer ses compétences par une exposition à des expériences variées, d'enrichir son parcours en collaborant avec différents experts, de contribuer aux objectifs de transformation de nos clients en définissant et délivrant des solutions adaptées à leurs enjeux, de partager ses connaissances et de bénéficier d'une carrière valorisante.

Ces différentes actions nous permettent d'élaborer et de fournir une expérience employé individualisée et cohérente avec les attentes de nos collaborateurs, en identifiant leurs besoins et aspirations et en mettant en place les solutions de gestion et de développement des Talents pertinentes à l'échelle locale et internationale.

Politiques et Actions

Notre objectif est de créer le meilleur environnement de travail possible pour nos collaborateurs. Cette ambition se traduit à travers plusieurs piliers.

a) Nos Talents, cœur de notre image de marque Groupe

L'essence de notre image de marque réside dans le rapport du Groupe à nos Talents. Concrètement, cela se traduit par le respect de la promesse Employeur, dans toutes les régions où nous sommes présents, et à tous les niveaux (la politique *Promote first, Hire second*, où la priorité est donnée aux promotions internes, en est un bon exemple), par la manière dont sont menées nos campagnes de recrutement et enfin, par le grand nombre de parrainages.

Étant donné la portée et le volume de nos recrutements, une approche multicanale est nécessaire :

- le Groupe définit les règles, le contenu et le concept de notre image de marque avec les services Marketing & Communication ;
- les campagnes de recrutement et de publicité doivent être approuvées par les SBU et GBL, et être conformes aux normes du Groupe ;
- cette image de marque doit également être utilisée à l'échelle locale et globale pour toutes les actions de recrutement. Ces activités sont coordonnées par les équipes Ressources Humaines des unités opérationnelles et celles de Marketing & Communication locales ; elles peuvent aussi mobiliser l'expérience et le soutien de l'équipe de recrutement Ressources Humaines du Groupe.

b) Intégration des collaborateurs

- Toutes les entités développent des programmes d'intégration des collaborateurs (formation, événements formels, etc.), conformément aux directives et aux exigences du Groupe en matière de capacités de contribution.
- Chaque nouvel employé est soumis à une évaluation documentée avant la fin de sa période d'essai, ou au cours des six premiers mois d'activité.
- Lors de l'embauche d'un Vice-Président, le processus Ressources Humaines est le suivant :
  - tout recrutement d'un Vice-Président doit être approuvé par le membre responsable du Comité Exécutif et par le responsable Ressources Humaines de l'entité,
  - pour tous les recrutements de Vice-Présidents, il est **obligatoire de procéder à une évaluation externe**, qui doit être différente de celle potentiellement effectuée par l'organisme recruteur,
  - tous les candidats Vice-Présidents retenus ainsi que leur rémunération doivent être **approuvés par le Directeur des Ressources Humaines du Groupe**.

c) Gestion des effectifs et de la pyramide managériale

- Toutes les décisions et actions relatives à la gestion dynamique de la structure de nos effectifs sont une prérogative de l'entreprise et de la direction.
- Elles doivent reposer sur l'analyse des Talents au regard de l'ensemble des collaborateurs, intégrant les tendances du marché local et la mobilité des salariés, ainsi que les taux d'attrition, menant ainsi à des recommandations et à des plans d'action spécifiques.

Résultats et Indicateurs Clés de Performance (ICP)

	ICP	2018	2019	Objectifs 2020
Attractivité des Talents	Nombre de personnes embauchées dans le Groupe (embauches externes)	61 752	63 728 √	n/a
Mise en place d'initiatives locales empêchant l'attrition non souhaitée	Taux d'attrition des employés	22 %	20 % √	< 20 %

√ Les données identifiées dans ce tableau par une √ ont été validées par KPMG avec un niveau d'assurance raisonnable.

4.1.1.3 Diversité

La Responsabilité Sociale et Environnementale de l'entreprise est un des piliers de notre stratégie en matière de Ressources Humaines. Elle fait notamment référence à la mesure des impacts sociaux provenant des activités du Groupe et, selon leur nature, aux actions entreprises pour en augmenter ou en réduire la portée.

Politiques et actions

a) Une culture d'inclusion

La Diversité est une composante essentielle de notre identité, reflétant la meilleure créativité et l'innovation liées à la présence et à la collaboration d'équipes multiculturelles, posant les bases d'une culture d'inclusion et d'enrichissement mutuel.

Cette diversité se comprend au sens large, intégrant les identités culturelles, origines ethniques et sociales, orientations sexuelles, idéologies et modes de vie, pratiques de travail, parité hommes-femmes ou encore le handicap. Au-delà de cette diversité qui n'est que le point de départ, c'est l'inclusion qui se traduit dans notre culture d'entreprise au sein de laquelle tout le monde se sent valorisé, inclus et responsable.

Avec plus de 219 000 collaborateurs de 120 nationalités différentes répartis dans plus de 40 pays, Capgemini est fier de l'immense diversification des profils, expériences et compétences qui enrichissent le Groupe.

En développant l'intégration de ces singularités, nos collaborateurs créent tous les jours une approche du travail favorisant leur épanouissement professionnel et personnel.

Nous révisons régulièrement nos pratiques et politiques afin que la diversité et l'inclusion restent partie intégrante de notre culture. Ces mesures viennent confirmer notre ambition d'être des « Architectes d'un avenir positif » visant à bâtir un avenir diversifié et durable pour tous.

Nous pensons qu'un collaborateur qui peut rester fidèle à lui-même sur son lieu de travail et s'y sent accueilli et intégré réalise de meilleures performances. Nos différences sont une source de créativité, d'innovation et d'inspiration. Veiller au maintien d'un environnement inclusif où tout le monde peut faire entendre sa voix maximise l'innovation, la créativité et la performance.

Cette approche nous permet de répondre aux besoins de nos clients de manière plus efficace et avec un meilleur impact.

Afin de garantir une diversité et son inclusion comme parties prenantes de notre identité, nous axons nos efforts sur trois dimensions :

1. **fournir une vision et une ambition claire à notre leadership** – Engager chacun sur l'évolution continue de son comportement et de son action comme premiers acteurs de notre ambition
2. **garantir une gestion équitable de l'embauche au développement**, de la promotion à l'évolution, de l'engagement à la rétention des collaborateurs de tous niveaux hiérarchiques – Promouvoir les actions concrètes qui le permettent selon les contextes
3. **favoriser une culture de diversité forte et d'environnement inclusif** – Pérenniser un milieu de travail sûr et respectueux, où règnent égalité, équité, respect et convivialité

Si la diversité va bien au-delà du genre, le Groupe s'attelle à cette problématique, car il s'agit d'un défi primordial. Les sujets relatifs à la diversité, tels que l'origine ethnique, les LGBTQ et la meilleure intégration des employés handicapés dans nos effectifs sont gérés à l'échelle locale, tandis que les meilleures pratiques sont partagées à l'échelle du Groupe. Nous poursuivons nos efforts et avons fixé des objectifs et ICP pertinents.

Résultats et Indicateurs Clés de Performance (ICP)

	ICP	2018	2019	Objectifs 2020
Amélioration de la parité dans les équipes dirigeantes	Proportion de femmes occupant des postes de leaders exécutifs	14 %	16,8 %	20 %
	Proportion de femmes promues aux postes de Vice-Président (promotions internes et embauches externes)	24 %	29 %	29 %
Amélioration de la parité dans le Groupe	Proportion de femmes au sein des effectifs √	31,9 %	33 %	33,5 %

√ Les données identifiées dans ce tableau par une √ ont été validées par KPMG avec un niveau d'assurance raisonnable.

b) Handicap et inclusion sur le lieu de travail

Nos collaborateurs en situation de handicap (toute limitation d'activité, ou restriction de la participation à la vie en société ou en entreprise, subie par une personne en raison d'une altération durable ou définitive de ses capacités mentales ou physiques constitue un handicap) apportent une dimension toute autre à nos activités, tout en incarnant la diversité au sein de notre Société.

Au-delà du respect des législations spécifiques à chaque pays, cette diversité est une source de richesse et participe de l'équilibre et de l'efficacité au sein du collectif de travail.

En 2017, nous avons adhéré au réseau mondial « Entreprise et Handicap » de l'Organisation Internationale du Travail, réseau qui rassemble plusieurs multinationales, organisations patronales, réseaux d'entreprises ainsi que des associations de personnes en situation de handicap, tous partageant la conviction que les talents et les compétences sont présents partout.

En qualité d'entreprise de services du numérique, nous savons que l'humain et le développement des compétences sont le véritable capital des entreprises. Au-delà de nos engagements sociétaux, l'innovation technologique représente une formidable opportunité de compensation du handicap, qu'il soit visible ou non. Nous ne sommes qu'au début d'immenses possibilités pour accompagner un nombre d'utilisateurs grandissant vers une meilleure inclusion.

Les politiques liées à l'inclusion de personnes en situation de handicap – ainsi que leurs résultats – varient en fonction des pays dans lesquels le Groupe est présent. Les « Zooms » présentés nous fournissent un niveau de détail plus important pour plusieurs d'entre eux. **Les résultats de cette politique sont répertoriés par pays**.

Zoom sur la France : En France, depuis 2006, nous menons une politique active en faveur de l'insertion des personnes en situation de handicap. En 2019, nous avons signé un cinquième accord handicap avec les partenaires sociaux, dans lequel nous nous engageons à poursuivre cette politique. Ce programme, piloté par « Mission Handicap », se décline en cinq axes :

— recrutement et intégration des personnes en situation de handicap ;
— maintien de l'emploi des personnes en situation de handicap ;
— formation en vue d'améliorer les compétences et l'employabilité ;
— sensibilisation et communication afin de lutter contre les préjugés et améliorer la compréhension ;

— développement de la sous-traitance auprès du secteur protégé et adapté, qui regroupe les Entreprises Adaptées (EA) et les ESAT (Établissement et Service d'Aide par le Travail) pour favoriser l'emploi indirect de personnes en situation de handicap. Nous pouvons également accompagner nos clients dans cette démarche de sous-traitance pour répondre aux clauses sociales.

Cette politique se concrétise par un taux d'emploi supérieur à celui observé en moyenne dans notre secteur d'activité : 3,34 % en 2019 pour une moyenne de 2,5 % selon le Syntec. À fin 2019, 563 personnes en situation de handicap étaient employées au sein du Groupe en France. Notre objectif est d'embaucher 55 personnes en situation de handicap en 2020.

Enfin, dans le cadre de la norme « Handi-accueillante » (NF X50-783), visant à augmenter le taux d'emploi des personnes en situation de handicap en améliorant leur autonomie au travail, nous prenons en compte les besoins de compensation des employés handicapés dans leurs activités et processus quotidiens, notamment avec l'accessibilité numérique pour les employés malvoyants.

Zoom sur l'Inde : Notre programme intitulé « Inclusion des personnes en situation de handicap » a été mis en place afin d'aider ces personnes à surmonter les obstacles rencontrés lorsqu'elles souhaitent accéder à l'emploi, s'épanouir professionnellement et avoir des opportunités d'évolution de carrière. Ce programme s'articule autour de trois piliers relatifs : (1) à l'accessibilité, (2) à la carrière et (3) à l'engagement et à la sensibilisation. Chacun de ces piliers est décrit plus en détail ci-dessous :

1. Accessibilité : éliminer les obstacles en rendant les infrastructures, technologies et solutions accessibles aux personnes en situation de handicap.
   - Ajustements raisonnables : efforts déployés pour ajuster, en fonction du handicap de la personne, son poste ou son environnement de travail, afin qu'elle soit en mesure d'exécuter les tâches essentielles requises par sa fonction. Par exemple, nous mettons à la disposition des candidats malentendants un interprète en langue des signes lors de leur entretien, nous fournissons du matériel de formation dans un format accessible et adaptons nos locaux pour les rendre accessibles.
   - Formulaire d'auto-identification : Capgemini a mis en place depuis 2012 un formulaire d'auto-identification du handicap pour permettre aux personnes dans cette situation de faire connaître leur handicap et de bénéficier d'aménagements adaptés. Cette plateforme leur permet également de partager leurs préoccupations et de demander des aménagements pour obtenir des réductions d'impôt.
   - Audits et modifications de l'accessibilité des infrastructures : Capgemini s'est associé à des partenaires fournisseurs (Centre de diversité et d'égalité des chances et Équité sociale) dans le cadre d'audits périodiques de ses locaux et a procédé à des modifications pour en assurer l'accessibilité.
2. Carrière : garantir l'inclusion *via* notre processus de recrutement non discriminatoire, notre formation et nos politiques RH.
   - Recrutement : nous garantissons des pratiques non discriminatoires lors des processus de recrutement. Nous sensibilisons et formons l'ensemble des recruteurs en Inde sur l'importance que l'entreprise accorde à l'embauche de personnes en situation de handicap. Capgemini encourage également, *via* sa communication externe, les personnes en situation de handicap à postuler.
   - Nous analysons chaque poste afin d'identifier les difficultés auxquelles une personne en situation de handicap pourrait être confrontée. Nous menons ainsi des tests d'accessibilité des applications qui s'appuient sur les directives WCAG 2.0. Dans certains cas, même si cela reste minoritaire, les postes peuvent être restructurés ou redéfinis au nom de l'égalité des chances.
   - Croissance et développement : nous créons un plan de carrière pour les personnes en situation de handicap et nous nous assurons de leur engagement en interne. Nous mettons en place des programmes de formation pour assurer perfectionnement et transfert de compétences.
3. Engagement et sensibilisation : impliquer les collaborateurs par la sensibilisation et le renforcement de la culture d'intégration et les sensibiliser à l'importance de l'inclusion.
   - La formation de sensibilisation aux handicaps est obligatoire pour tous nos collaborateurs, nouvellement embauchés ou déjà en poste.
   - Capgemini a développé un processus et des interventions ciblées, notamment le formulaire d'auto-identification, modifié en 2018 pour répondre aux exigences de la loi indienne de 2016 sur les droits des personnes en situation de handicap. Voici quelques mesures mises en place : ajustement des horaires de travail, restructuration de postes, mise en libre-service de dispositifs ou d'équipements d'assistance, de lecteurs ou d'interprètes et aménagement des lieux de travail.

Zoom sur le Royaume-Uni : Au Royaume-Uni, Capgemini UK a signé un engagement intitulé « *Time To Change Employer Pledge* » dans le but de créer un environnement de travail où les employés peuvent parler ouvertement de leur bien-être mental et les orienter vers une aide en cas de besoin.

— Plus de 120 défenseurs du bien-être mental ont été mobilisés dans tout le Royaume-Uni depuis 2018 : cette communauté est formée de membres passionnés et engagés à qui les collaborateurs peuvent s'adresser pour parler de toute problématique liée au bien-être mental.

— Une application de « bien-être » est mise à disposition de tous les collaborateurs. Confidentielle, elle a été approuvée par le Service national de santé du Royaume-Uni et aide à renforcer la résilience de nos collaborateurs, à prévenir et à mieux gérer le stress, l'anxiété et un certain nombre d'autres problèmes liés à l'activité professionnelle.

— Notre engagement à soutenir le bien-être mental de nos collaborateurs a été reconnu par Mind, qui nous a décerné l'indice d'argent du bien-être au travail 2017/18. Nous avons récemment participé à l'évaluation de l'indice de bien-être au travail de Mind pour 2019/20 et en attendons actuellement les résultats.

Par ailleurs, chacun est invité à rejoindre CAPability, notre réseau de compétences et d'entraide ; que vous soyez porteur d'un handicap, que vous vous occupiez d'une personne en situation de handicap ou que vous soyez un ardent défenseur (Allié) de ces sujets.

Les objectifs de ce réseau sont triples :

— sensibiliser : faciliter l'intégration des personnes en situation de handicap et lutter contre les préjugés qui peuvent exister à leur égard ;

— soutenir : lier tous les collaborateurs *via* le réseau *WeTechCare* ; afin de trouver du soutien et partager leurs expériences ;

— recueillir les réactions : faire réagir chacun sur les politiques et les pratiques en matière de handicap.

En 2018, nous avons été réaccrédités en tant qu'employeur de confiance en matière de handicap par le gouvernement britannique, qui reconnaît notre engagement à soutenir nos collaborateurs en situation de handicap.

Zoom sur l'Espagne : Au cours de l'année 2019, les membres du Comité Exécutif ont participé à un voyage de sensibilisation sur le handicap (Ability Experience Day), où ils ont pu, le temps d'une journée, se mettre à la place d'une personne en situation de handicap. En 2018, nous avons également renforcé l'accompagnement personnalisé des collaborateurs en situation de handicap. Par ailleurs, nous avons maintenu notre engagement en dispensant, avec le support de fondations et associations, plusieurs formations pour encourager l'embauche des personnes en situation de handicap.

c) Mesures contre les discriminations

Dans tous nos pays d'implantation, le Groupe se conforme non seulement aux normes du droit du travail, nationales et internationales, mais aussi à sa propre Charte, qui promeut la diversité et l'inclusion. En vertu de notre adhésion aux principes des conventions fondamentales de l'OIT et de la Déclaration universelle de droits de l'Homme de 1948, dont les principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, nous nous engageons à :

- recruter et fidéliser des collaborateurs talentueux issus de milieux divers ;
- traiter les individus avec respect et équité ;
- garantir des environnements de travail exempts de toute forme de harcèlement ou d'abus ;
- encourager nos collaborateurs à maintenir un bon équilibre vie professionnelle et vie privée ;
- veiller à la santé et au bien-être de nos collaborateurs ;
- offrir un environnement professionnel stable et équitable, où nos collaborateurs peuvent se développer et s'épanouir.

Capgemini ne tolère aucune sorte de discrimination professionnelle, qu'elle soit directe ou indirecte. La discrimination directe advient lorsqu'une personne subit une différence de traitement, qui la lèse par exemple en raison de son genre, son appartenance ethnique, son âge, son handicap, sa religion ou son orientation sexuelle. La discrimination indirecte advient lorsque l'adoption d'une règle ou d'une condition revient à exclure d'une activité une fraction importante d'un groupe, sans que la condition posée ait de fondement valable.

Un processus de traitement des griefs est en place dans tous les pays où le Groupe est présent, permettant à chaque collaborateur s'estimant discriminé de faire état de cette situation.

Notre ligne d'assistance éthique *SpeakUp* existe dans tous les pays où le Groupe est présent. Le déploiement de *SpeakUp* est toujours en cours dans quatre pays qui disposent déjà de la Procédure d'Alerte. *SpeakUp* permet aux collaborateurs de faire remonter une plainte concernant toute forme de discrimination. Chaque plainte est instruite scrupuleusement et des mesures disciplinaires peuvent être prises si la discrimination est avérée.

Reportez-vous à la section 4.2.1.2 pour plus de détails sur la procédure SpeakUp.

4.1.1.4 Santé, sécurité et bien-être

Nous veillons à la santé, la sécurité et au bien-être au travail de nos collaborateurs et sous-traitants, et notamment à leur sécurité lors des déplacements, leur santé mentale et leur équilibre vie professionnelle et vie privée.

Politiques et Actions

a) Santé et sécurité au travail

La santé et la sécurité de nos collaborateurs sont des sujets de la plus haute importance pour le Groupe du fait de nos valeurs, centrées sur l'humain. Ces domaines requièrent que les salariés et les Ressources Humaines mais aussi les partenaires externes travaillent en bonne intelligence. Les réglementations en matière de santé et de sécurité sont spécifiques à chaque pays, c'est pourquoi nous avons adapté notre travail et nos directives de manière à respecter les réglementations locales sur tous nos sites à travers le monde.

Des audits externes sont organisés pour identifier tout risque potentiel sur nos sites à travers le monde, nous permettant ensuite de mettre en application les recommandations émises. Nous sommes ainsi amenés à introduire des mesures à l'échelle mondiale pour réduire les risques de chute ainsi que des initiatives pour mettre en avant l'ergonomie de l'espace de travail avec des formations, des vidéos, des applications et bien sûr un mobilier de bureau adapté : tables réglables en hauteur ou encore fauteuils et canapés dans des espaces dédiés. En plus de respecter les normes mondiales, nous nous assurons que nos différents sites à travers le monde échangent entre eux les « *best practices* » en matière de santé et de sécurité.

Nos politiques en matière de santé et de sécurité, véritables piliers de notre entreprise, donnent des informations à tous les collaborateurs, les encouragent à se former régulièrement et à mettre à jour leurs réflexes en cas d'accident ou de procédures d'urgence. Les collaborateurs qui ont reçu une formation aux premiers secours et aux comportements à adopter en cas de situations d'urgence sont ainsi en mesure d'intervenir. Un soutien par des tiers est offert pour la conciliation vie professionnelle/vie privée, l'invalidité et la réadaptation ainsi que pour les voyages.

Voici un aperçu du périmètre de nos politiques en matière de santé et de sécurité où tous nos collaborateurs peuvent retrouver des informations, des lignes directrices et des formations :

- santé et sécurité dans nos bureaux ;
- hygiène et sécurité sur les sites externes et lors de déplacements ;
- gestion des accidents et des situations d'urgence ;
- manipulation de substances dangereuses (qui fait également partie de notre système de gestion de l'environnement) ;
- directives et formation pour voyager en toute sécurité ;
- initiatives visant à promouvoir un mode de vie sain et le bien-être chez les collaborateurs ;
- lignes directrices en cas de maladie puis de réadaptation ;
- lignes directrices destinées aux collaborateurs en situation de handicap.

Outre ces directives générales, Capgemini tient compte des besoins locaux et met en place des projets et des mesures de sécurité adaptés. Par exemple, en Inde, des taxis sont mis à disposition des femmes qui doivent se rendre à leur travail en soirée. Bien que les régimes alimentaires varient pour la plupart des cas à l'échelle d'un pays, la tendance qui consiste à manger plus sainement est mondiale. C'est dans cette optique que nous avons modifié les menus de plusieurs de nos cafétérias.

b) Santé et sécurité avec nos partenaires externes

De nombreux collaborateurs travaillent régulièrement chez des clients, des sous-traitants ou sur d'autres sites n'appartenant pas à Capgemini. Parce qu'il nous faut prendre en compte ce besoin de plus en plus répandu qu'est la flexibilité du travail, il est essentiel que nos informations sur la santé et la sécurité couvrent les sites externes, comme le domicile ou l'hôtel, ainsi que les transports, comme le train ou l'avion. Lorsqu'ils se trouvent sur les sites de nos clients, il est important que nos collaborateurs aient connaissance des règles de santé, de sécurité et d'urgence.

c) Santé et sécurité lors des déplacements et dans les pays à risques

Le Groupe opère normalement dans des pays présentant des garanties suffisantes en matière de sécurité des personnes. Néanmoins, pour certains clients, le déplacement de collaborateurs peut s'effectuer dans des pays géopolitiquement instables ou dans des zones géographiques dangereuses, où l'on est susceptible de porter atteinte à l'intégrité physique de ces collaborateurs.

Quel que soit le pays, on ne peut exclure certains cas de force majeure (catastrophe naturelle, attaque terroriste, soulèvement populaire ou guerre civile, acte de banditisme…), les accidents de transport ou les crises sanitaires comme les virus Zika ou Ebola, qui pourraient mettre en danger la sécurité des personnes sur les sites du Groupe, mais également chez un client ou encore en cours de déplacement.

Ces crises majeures et non prévisibles représentent une menace pour les collaborateurs et peuvent avoir un impact significatif sur l'entreprise et représentent par conséquent un risque concernant le devoir d'attention et la réputation.

Afin de prévenir les risques et de minimiser leurs impacts, les politiques suivantes ont été mises en place :

- procédure d'approbation spécifique pour les voyages dans les pays à risque « moyen/élevé » avec règles strictes (processus *Snapshot*) ;
- obligation pour les collaborateurs d'avoir avec eux un téléphone mobile avec activation de la fonction appels internationaux et d'en communiquer le numéro à la cellule sécurité Groupe ;
- suivi de toutes les réservations pour savoir où et quand les collaborateurs voyagent à l'aide d'un outil permettant de les contacter 24h/24, 7j/7, par e-mail, SMS ou appel ;
- mise en place d'une application mobile permettant aux collaborateurs de se géolocaliser et envoyer une alerte en cas de besoin. Cette géolocalisation est obligatoire 4 fois par jour pour les collaborateurs qui se déplacent dans certains pays ;
- formation à la sécurité pour tous les voyageurs ;
- BTA (Assurance déplacements professionnels) couvrant toutes les urgences dans le monde entier ;
- centre d'appels 24h/24, 7j/7, pour les urgences ;

Pour plus d'informations sur ces facteurs de risques et leur gestion, se reporter à la section 3.2.c de la présente déclaration.

Résultats et Indicateurs Clés de Performance (ICP)

	ICP	2018	2019	Objectifs 2020
Santé et sécurité	Conformité au processus Snapshot *(% de voyageurs ayant respecté le processus Snapshot)*	93 %	98 %	95 %
	Conformité à la formation sur la sécurité *(% de voyageurs ayant suivi la formation)* – pays à faible risque	19 %	19 %	Maintenir le même niveau de conformité
	Conformité à la formation sur la sécurité *(% de voyageurs ayant suivi la formation)* – pays à risque moyen/élevé	96 %	96 %	Maintenir le même niveau de conformité

d) Bien-être

Le fait que le Groupe mette tout en œuvre pour assurer la sécurité et la bonne santé de nos collaborateurs constitue le prérequis à toute forme de réussite dans le travail. Toutefois, en tant que prestataire de services informatiques, nous devons également veiller à cette responsabilité partagée qu'est le bien-être de nos collaborateurs. En effet, l'environnement de travail contribue significativement à un mode de vie sain, à une bonne santé mentale ainsi qu'à une prévention efficace des troubles mentaux. Dans nos bureaux, nous accordons non seulement de l'importance à l'esthétique et à la fonctionnalité de l'espace de travail, mais aussi au bien-être. Des bureaux privés aux espaces collaboratifs, nous sommes attentifs à l'acoustique, à la qualité de l'air, à l'éclairage et à la présence de fontaines à eau.

L'amélioration du bien-être dans nos espaces de travail ne peut se faire sans la participation d'acteurs comme le département *Learning and Development* (Formation & Développement) qui propose des formations en ligne sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ; les *Corporate Real Estate Services* – CRES (Services Immobiliers d'Entreprise) qui conçoivent et entretiennent les espaces de travail favorisant le bien-être par la lumière naturelle, les espaces de collaboration ou les espaces fermés ; nos fournisseurs qui proposent une alimentation saine, nos partenaires tels que les assureurs et les fournisseurs de soins de santé qui mènent des initiatives en faveur du bien-être et qui proposent un soutien à nos collaborateurs en cas de deuil/stress. Par ailleurs, nous mettons en place des initiatives spécifiques pour améliorer la santé et le bien-être des salariés malades et leur permettre de revenir au travail rapidement, dans les meilleures conditions possibles. En 2019, l'équipe CRES a poursuivi son travail en réaménageant nos sites et en ouvrant de nouveaux sites, toujours plus orientés vers le bien-être.

Une nouvelle forme de bien-être est apparue récemment et doit également être prise en compte : il s'agit du bien-être numérique. Pour un prestataire de services informatiques, soutenir la transformation numérique tout en garantissant le bien-être numérique des collaborateurs est un véritable défi. Dans un environnement de travail très innovant, flexible et mondial, nous répondons à cette problématique en nous mettant d'accord sur la façon dont nous voulons travailler en groupe, afin qu'émergent des modes de travail communs à toutes les filiales, quelle que soit leur géographie.

De plus en plus de pays mettent en place des initiatives pour réduire le stress au travail et préserver la santé mentale des collaborateurs. L'Inde et la France font notamment partie de ces pays. Ces initiatives, qui font office de *best practices*, sont décrites ci-dessous et sont en phase de déploiement dans d'autres pays.

e) Transformation de l'espace de travail

Nos conditions de travail évoluent, il en va de même pour notre espace de travail. En 2016, nous avons lancé une transformation ambitieuse de nos bureaux traditionnels en espaces collectifs favorisant les échanges. Nos espaces de travail rationnalisés, harmonisés et améliorés conformément à la charte *AgileWork@Cap* favorisent le bien-être, l'agilité et l'innovation.

- Attractivité : nos nouveaux locaux sont conçus pour favoriser le bien-être au travail, avec plus de lumière naturelle, un mobilier fonctionnel et des espaces personnalisés et conviviaux.
- Créativité : nos espaces offrent des innovations technologiques, des zones de co-création et un environnement intellectuellement stimulant, avec des agencements variables selon les activités (co-working avec partenaires et clients, co-conception entre équipes, etc.). Ils deviennent un élément moteur de notre créativité, avec des open-spaces collaboratifs, des espaces modulables, des mini-auditoriums, du mobilier collaboratif et de nombreuses salles de réunion.
- Coopération : le partage d'informations et de connaissances ainsi que la collaboration entre métiers y sont favorisés pour proposer des solutions plus globales et flexibles à nos clients.
- Agilité : ces espaces multiformes offrent des environnements adaptés à des activités variées (conférences, réunions, séances de réflexion, rencontres, sessions créatives), et permettent aux activités opérationnelles de se reconfigurer rapidement.

— Mobilité : lieux de réunion et d'échange, les nouveaux bureaux permettent de dialoguer et d'interagir sur place avec des partenaires, mais aussi avec les autres sites du Groupe dans le monde et les collaborateurs travaillant à distance, grâce à des outils de conférence virtuelle performants.

Depuis 2016, 214 projets de transformation des lieux de travail ont été lancés. 151 ont déjà été menés à terme, ce qui représente 50 % de notre portefeuille. Nos grands projets de consolidation à Paris, New York, Mumbai, Hyderabad, Bangalore ayant été menés à bien en 2019, tout en continuant à moderniser le reste de notre parc immobilier, nous nous concentrons dorénavant sur l'innovation digitale dans nos environnements de travail, et l'accélération de nos programmes environnementaux.

Sur le front digital, nous déployons une solution « Internet des Objets » dite *SmartOffice* qui nous permet d'optimiser la gestion de nos bâtiments à travers un réseau de capteurs, tout en offrant de multiples services aux employés. Nous investissons également dans les solutions d'interactivité et de coopération de nouvelle génération. Enfin, nous renforçons la sûreté physique de nos collaborateurs et celle de nos biens, grâce à des solutions technologiques innovantes pilotées par nos nouveaux centres opérationnels de sûreté.

Nous avons revu à la hausse nos exigences énergétiques auprès des bailleurs, accéléré la mise en place de notre programme d'énergie renouvelable et visons à réduire à zéro notre consommation de plastique à usage unique.

L'ensemble de ces transformations nous permettent de répondre aux nouveaux besoins opérationnels en termes de coopération et connectivité, et de concevoir nos bureaux comme des plateformes de coopération, ouvertes à nos clients et partenaires, reflétant le dynamisme, l'innovation, la diversité et la polyvalence de nos talents.

Santé, sécurité et bien-être : zoom sur l'Inde

La création d'un environnement de travail sûr et sain est essentielle à la réussite de notre entreprise en Inde et constitue un excellent moyen de fidéliser notre personnel et de maximiser notre productivité. Le programme Santé et Sécurité au travail de Capgemini Inde englobe un large réseau d'acteurs : collaborateurs, fournisseurs et clients. Ce programme, certifié OHSAS 18001, progresse actuellement vers la nouvelle norme ISO-45001 :2018 et devrait être certifié d'ici le premier semestre 2020.

a) Santé et sécurité

La politique de Santé et Sécurité de Capgemini Inde a été définie avec le Conseil de gouvernance, auquel l'équipe HSE (Hygiène, Sécurité et Environnement) rend compte chaque année. Elle comprend un service médical normalisé pour tous les sites (médecin, ambulancier paramédical et ambulance à temps plein sur place). Des séances de sensibilisation à l'ergonomie des postes de travail sont offertes à tous nos collaborateurs. Sur chaque site, les coordonnées de l'équipe d'intervention d'urgence (EIU) sont mises à la disposition de tous les collaborateurs. L'équipe d'intervention d'urgence est formée par des experts de l'industrie deux fois par an aux premiers secours avancés ainsi qu'aux protocoles d'urgence en salle. Un exercice d'identification des dangers et d'évaluation des risques est effectué chaque année, sur l'ensemble de nos sites, permettant ainsi la détection de nouveaux risques qui sont ensuite, le cas échéant, classés par ordre de priorité, et adressés par les mesures correctives nécessaires. Des mesures de contrôle appropriées sont adoptées/modifiées lorsqu'un danger spécifique est identifié.

La politique indienne en matière de Santé et de Sécurité a pour but :

— d'affecter les ressources adéquates pour continuellement faire progresser la Santé et la Sécurité au travail ;

— d'identifier et de se conformer aux exigences légales et aux autres exigences en matière de Santé et de Sécurité au travail ;

— d'identifier les dangers et d'évaluer les risques pour mettre en place les mesures de contrôle appropriées pour éviter ces risques ou les atténuer autant que possible ;

— d'identifier les moyens d'améliorer la performance en matière de Santé et de Sécurité au travail et le système de gestion de Santé et de Sécurité au travail selon les risques ;

— de déterminer les objectifs et les cibles appropriés en matière de Santé et de Sécurité au travail pour mener des examens périodiques de performance ;

— de communiquer et d'informer tous les collaborateurs, visiteurs et entrepreneurs de leur obligation de prendre des précautions en faveur de leur sécurité et de leur santé ainsi que celles des autres ;

— de donner des conseils, de dispenser des formations et une sensibilisation aux collaborateurs pour leur garantir un milieu professionnel sûr ;

— d'élaborer des mesures et des procédures axées sur la prévention des accidents, des blessures et des maladies professionnelles ainsi que des accidents évités de justesse ;

— de s'engager auprès des collaborateurs sur les questions auxquelles ils sont confrontés en matière de Santé et de Sécurité au travail, en leur donnant les moyens de réagir de façon efficace, et en leur donnant accès à des services médicaux et à des programmes de bien-être ;

— de s'assurer que tous les sujets relatifs à la Santé et à la Sécurité au travail associés à nos principales activités sont pris en compte au cours du processus d'approvisionnement et que les acteurs concernés sont consultés dans le cadre de ce processus. Dans la mesure du possible, nous favorisons le recours à des fournisseurs démontrant des pratiques commerciales saines en matière de Santé et de Sécurité ;

— de répondre aux exigences de la norme de certification ISO-45001 et de recueillir régulièrement les observations de nos collaborateurs, tout en leur donnant accès aux services médicaux et aux programmes de bien-être ;

— de communiquer sur notre politique auprès de tous nos collaborateurs et veiller à ce qu'elle soit mise à disposition sur demande des parties intéressées ;

— de mettre à disposition un système de gestion des incidents efficace et couvrant tous les domaines fonctionnels, qui puisse garantir que les incidents font l'objet d'une enquête et que les mesures correctives appropriées sont appliquées pour éviter que de tels incidents ne se reproduisent ;

— de s'assurer que la politique est revue périodiquement et s'applique à tous les bureaux gérés par Capgemini Inde.

b) Bien-être

Le cadre général de la Santé et de la Sécurité au travail en Inde couvre tous les services de bien-être mis à disposition des collaborateurs : transport, alimentation et boissons, cliniques sur site, sécurité physique, sécurité des clients et des visiteurs. Ainsi, le bien-être physique des collaborateurs passe par :

— la mise à disposition de salles de sport sur place (gymnases) avec vélos dans la plupart des campus ; des programmes ergonomiques et des vidéos d'exercices physiques ; des repose-pieds ergonomiques pour les femmes enceintes et les salariés souffrant de blessures aux jambes ;

— des camps de yoga réguliers organisés sur plusieurs sites, des conseils en bien-être, des camps médicaux pour tous les collaborateurs en Inde, des programmes de gestion proactive des maladies ou de remise en forme en collaboration avec nos partenaires spécialisés dans le fitness ; une communication accentuée sur les régimes alimentaires et la nutrition ;

— des discussions sur la santé, des téléconsultations, des conseils médicaux et des bulletins/communications.

Outre le bien-être physique, notre entreprise dispose d'un programme d'aide aux collaborateurs. Ceux-ci peuvent ainsi bénéficier de conseils sur un éventail de sujets allant de la gestion du stress à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Pour assurer le bien-être mental de nos collaborateurs, nous :

- mettons en place des webinaires sur divers sujets, des événements pour déstigmatiser la santé mentale, des analyses psychologiques ponctuelles auprès des collaborateurs pour évaluer leur niveau de stress, un conseil téléphonique illimité ;
- améliorons l'engagement des collaborateurs sur le terrain avec la mise en place d'un service de conseil sur site ; des programmes d'une semaine se déroulant sur site dans toute l'Inde ; des communications et campagnes.

Résultats et Indicateurs Clés de Performance (ICP)

Ci-dessous sont listés les résultats de nos politiques mises en œuvre en Inde :

- présence d'équipes et de protocoles d'intervention d'urgence sur place, d'une ambulance et de soutiens divers pour d'autres besoins d'évacuation d'urgence dans tous nos bureaux en Inde ;
- formation des collaborateurs sur l'ergonomie du poste de travail pour favoriser les bonnes postures ;
- existence d'un programme de bien-être complet offrant un environnement de travail qui ait une influence positive sur la santé et l'humeur des collaborateurs ;
- existence d'une procédure efficace de gestion et de signalement des incidents couvrant tous les domaines fonctionnels garantissant le suivi approfondi des incidents, accidents ou quasi-accidents et la mise en place consécutive de mesures correctives appropriées afin d'éviter que de tels événements ne se reproduisent ;
- intégration du dispositif de réaction des collaborateurs, « *Pulse* », au processus de gestion des incidents pour traiter les problèmes sur le terrain de façon proactive ;
- garantie d'une transition de l'actuelle norme OHSAS 18001 vers la norme ISO 45001, initiée en 2019.

	ICP	2018	2019	Objectifs 2020
Bien-être physique	Nombre d'incidents médicaux signalés par lieu [1]	185	119	Réduction des incidents médicaux de 36 % en Inde (année de référence : 2018) Mise en place d'un environnement de travail ayant un impact positif sur la santé et l'humeur des collaborateurs Adoption de process reconnus qui promeuvent une attitude pro-active en matière de bien-être
	Taux de réduction des incidents médicaux	Nouvel ICP, pas de chiffre pour 2018	15 %	
	Pourcentage de collaborateurs envoyés à l'hôpital	n/a	n/a	
	Progression de la transition vers la norme ISO-45k	n/a (nouvel ICP)	En cours	Transition de l'actuelle certification OHSAS 18001 vers la norme ISO 45001 pour tous nos sites situés en Inde – Objectif atteint d'ici le S1-2020
Santé mentale	Taux d'utilisation du programme d'assistance aux collaborateurs relatif à la santé mentale (*Employee Assistance Program* – EAP)	0,4 %	0,7 %	Augmentation à 2,5 % d'ici 2020, amélioration de la sensibilisation à la santé mentale [2]

(1) Lieu fait ici référence aux bureaux (lieux physiques de travail).
(2) L'objectif est d'augmenter le taux d'utilisation du service auprès des cas déjà existants en réduisant le stigmate existant autour des problèmes de santé mentale.

Santé, Sécurité, Bien-être : zoom sur la France

Capgemini France a noué un partenariat solide avec les délégués du personnel et les syndicats assurant, au travers de 25 Comités de Santé et de Sécurité, la conformité aux normes et accords en la matière, et travaillant à en optimiser la mise en œuvre d'année en année. Depuis mars 2017, un Dispositif Complémentaire d'Alerte (DCA) a été mis en place pour :

- accompagner les collaborateurs victimes de stress ou de souffrances d'origine professionnelle et construire une solution. Chaque collaborateur a la possibilité de donner l'alerte et d'obtenir de l'aide pour la résolution de son problème ;
- dresser des diagnostics collectifs réguliers, sur la base des alertes lancées, de façon à mener des actions de prévention ciblées et efficaces, anticipant et traitant ainsi les causes de stress et de souffrance au travail.

En juin 2017, un accord Santé au travail a été signé avec les partenaires sociaux, et déployé conjointement au travers de comités de pilotage dédiés. Compte tenu de la mise en place d'une nouvelle organisation sociale, un avenant à cet accord a été signé en décembre 2019.

Certaines de ces initiatives sont détaillées ci-après :

- un service de consultation médicale est disponible 24h/24, 7j/7, sur tous les sites ;
- un système d'alerte supplémentaire offre un dispositif d'écoute et de soutien à tout collaborateur souffrant de ses conditions de travail. Il s'agit également d'une approche de prévention sanitaire ;
- les collaborateurs peuvent faire du télétravail jusqu'à 3 jours par semaine. Ce système s'inscrit dans une démarche préventive de santé et contribue à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée ;
- droit à la déconnexion : tous les collaborateurs sont informés de leur droit à la déconnexion et bénéficient d'une formation en e-learning sur la façon de gérer efficacement les outils de communication numérique ;
- afin d'obtenir une vision d'ensemble, Capgemini France a déployé en 2018 une enquête sur la qualité de vie au travail, qui a permis de déployer durant 2019 des plans d'action spécifiques transverses Unité Économique et Sociale (UES) et locaux dans chaque périmètre Comité d'Hygiène Santé et Conditions de Travail (CHSCT).

Le plan d'actions transverses UES comporte 3 axes :

1. formations Risques Psycho Sociaux (RPS) avec pour objectif de former les managers aux RPS et les aider à mieux accompagner les salariés sur les facteurs de stress liés aux exigences du travail (manque de temps pour tout faire, informations complexes et nombreuses, interruptions récurrentes dans leurs taches, etc.) ;
2. gestion des périodes d'inter-mission, avec pour objectif une amélioration de la gestion des périodes d'inter-contrat et réduction de l'impact en termes de stress ;
3. la Qualité de Vie au Travail (QVT) et gestion du stress, avec pour objectif de réduire l'impact des facteurs de stress en proposant des dispositifs de QVT innovants à nos salariés (par exemple, déployer des pilotes sur différentes thématiques QVT et santé au travail tels que santé, ergonomie, gestion du stress).

Résultats et Indicateurs Clés de Performance (ICP)

	ICP	2018	2019	Objectifs 2020
Dispositif d'Alerte Complémentaire (DCA)	Efficacité du système d'alerte supplémentaire : nombre d'alertes gérées	38	23	Maintenir le dispositif et la qualité du soutien aux collaborateurs
Télétravail	Recours au télétravail par les collaborateurs *(Nb de collaborateurs et % des effectifs de Capgemini France)*	3 087 (12,4 %)	3 985 (15,7 %)	Maintenir le nombre de collaborateurs ayant recours au télétravail
Programme Santé	Pourcentage de collaborateurs bénéficiant d'une couverture de santé et bien-être	100 %	100 %	

Explication des Résultats

Dispositif d'Alerte Complémentaire (DCA) : le nombre de recours au DCA constaté entre 2017 (66), 2018 (38) et 2019 (23) est en baisse, et le dispositif est moins utilisé pour les raisons suivantes :

- les CHSCT ont pris de plus en plus en charge certaines situations individuelles ;
- de nouveaux dispositifs ont été mis en place : *SpeakUp* (système de signalement confidentiel par téléphone et par Internet géré par un prestataire indépendant (Convercent) mis à la disposition des salariés, fournisseurs, clients et partenaires des sociétés du groupe Capgemini) ;
- des enquêtes sont menées en parallèle au sein du Groupe : Stimulus et/ou le déploiement de *Pulse* qui permettent aux salariés de s'exprimer.

Cependant, il convient de nuancer ce constat en rappelant que le DCA complète les dispositifs existants, sans les remplacer. Les dispositifs existants sont les suivants :

- le management ;
- le responsable Ressources Humaines ;
- les membres des CHSCT ou les délégués du personnel jusqu'au 31 décembre 2019. Depuis le 1er janvier 2020, ces instances n'existent plus et sont remplacés au sein de l'UES Capgemini PAR les représentants de proximité ;
- le service de santé au travail ;
- le référent santé et sécurité.

Depuis la mise en place du DCA, les appels d'ordre professionnel sont majoritairement :

- pro-travail (organisation, charge, complexité) : 44 % ;
- pro-difficultés relationnelles : 21 % ;
- pro-reconnaissance : 14 %.

Les dossiers ouverts pour motif personnel (santé, rupture familiale, décès) représentent une proportion de 5,6 %.

Enquête sur la Qualité de Vie : L'enquête sur la qualité de vie a été réalisée en 2018, avec un taux de participation de 29,4 % (soit 6,961 salariés). Les résultats concernant la catégorie « taux de stress élevé » est de 20.7 % et représente un niveau inférieur aux données issues d'enquêtes nationales (25 %) et européennes (28 %). Les résultats pour les taux de stress faible et les taux de stress élevé ne générant pas de problèmes spécifiques sont de 54 % et de 25.3 % respectivement.

4.1.1.5 Évolutions de l'effectif

Nos collaborateurs sont au cœur de notre culture d'entreprise et constituent notre ressource la plus précieuse. En tant qu'employeur responsable, nous veillons à la qualité du cadre de travail que leur nous offrons, et cherchons à ce qu'il soit le plus propice à leur épanouissement et à la pleine expression de leurs compétences professionnelles.

Par conséquent, nos priorités sont : le bien-être au travail, le développement professionnel et la préservation d'un environnement ouvert et accueillant, qui respecte et encourage la diversité et donne à nos collaborateurs les moyens d'atteindre l'excellence.

Nouvelle année de croissance organique de nos effectifs en 2019

Les effectifs du Groupe ont franchi la barre symbolique des 200 000 collaborateurs en début d'année 2018, un peu plus de sept années après avoir franchi en septembre 2010 le cap des 100 000 collaborateurs. La croissance de l'effectif est restée soutenue en 2019 à +3,8 %, alimentée essentiellement par la croissance organique. L'exercice 2019 a été ainsi clôturé avec un effectif légèrement inférieur à 220 000 collaborateurs. Les effectifs moyens sont calculés par addition de la moyenne des effectifs au début de la période d'exercice et des effectifs des 12 mois, divisés par 13.

Évolution des effectifs totaux

	Effectifs moyens		Effectifs au 31 décembre	
Année	Nombre	Évolution	Nombre √	Évolution
2015	177 722	29,0 %	180 639	25,8 %
2016	185 593	4,4 %	193 077	6,9 %
2017	196 755	6,0 %	199 698	3,4 %
2018	204 904	4,1 %	211 313	5,8 %
2019	**216 104**	**5,5 %**	**219 314**	**3,8 %**

Les données ci-dessus rendent compte des effectifs au 31 décembre 2019 pour tout le périmètre du Groupe (couverture de 100 %).

Le rachat d'IGATE en 2015, conjugué à une forte croissance organique, particulièrement marquée en Asie-Pacifique, ont une incidence significative sur l'évolution de la répartition géographique des collaborateurs du Groupe. L'intégration d'Altran devrait entrainer une hausse de l'effectif d'environ 50 000 personnes.

Répartition géographique des effectifs

	31 décembre 2017		31 décembre 2018		31 décembre 2019	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs √	%
Amérique du Nord	17 112	8,6 %	17 582	8,3 %	17 848	8,1 %
Royaume-Uni et Irlande	7 977	4,0 %	8 338	4,0 %	8 877	4,0 %
Pays nordiques	4 247	2,1 %	4 573	2,2 %	4 884	2,2 %
Benelux	8 011	4,0 %	8 143	3,9 %	8 264	3,8 %
Allemagne et Europe centrale	13 970	7,0 %	15 306	7,2 %	16 309	7,4 %
France et Maroc	25 446	12,8 %	26 470	12,5 %	27 253	12,4 %
Europe du Sud	8 629	4,3 %	9 284	4,4 %	9 977	4,6 %
Asie-Pacifique	106 292	53,2 %	113 349	53,6 %	117 620	53,6 %
Amérique latine	8 014	4,0 %	8 268	3,9 %	8 282	3,8 %
TOTAL	**199 698**	**100 %**	**211 313**	**100 %**	**219 314**	**100 %**

La part de la région Asie-Pacifique avait enregistré une hausse de 9 points en 2015 à la suite du rachat d'IGATE, essentiellement présent en Inde. Elle a continué à progresser et a franchi la barre des 100 000 collaborateurs en décembre 2016. Elle totalisait près de 118 000 collaborateurs au 31 décembre 2019, enregistrant ainsi une nouvelle hausse de ses effectifs sur l'année et une très légère progression de +0,1 point dans la répartition totale du Groupe. Sur ce total, l'Inde représente désormais 50,5 % des effectifs du Groupe.

L'Allemagne et l'Europe centrale, le Royaume-Uni et l'Europe du Sud ont aussi enregistré une augmentation de leur poids dans la répartition de l'effectif du Groupe en 2019 et toutes les zones géographiques ont connu une croissance de leurs effectifs.

Répartition de l'effectif par années d'ancienneté : évolution 2017-2019

Les données ci-dessous portent sur 99,9 % des effectifs au 31 décembre.

L'évolution de l'ancienneté moyenne témoigne du dynamisme du Groupe en matière de recrutement ces dernières années : le nombre de recrutements a de nouveau dépassé le seuil de 60 000 en 2019 pour s'établir à plus de 63 700, constituant un nouveau record après 61 750 recrutements en 2018 et 52 000 en 2017, ce qui explique la part élevée de d'effectifs de moins de trois ans d'ancienneté (56,8 %).

En 2019, l'ancienneté moyenne dans le Groupe est en baisse, à 4,6 ans. Cette moyenne recouvre des disparités géographiques : elle est en baisse de 0,1 année à 3 ans en Asie-Pacifique, du fait de l'Inde, (où s'effectuent la plupart des recrutements) contre 9,3 ans au Benelux (stable), 7,5 ans au Royaume-Uni et 7,4 ans en France (-0,1 année sur ces deux géographies).

En cas d'acquisition, le calcul de l'ancienneté tient compte de la date d'embauche du salarié dans l'entreprise rachetée, et non de la date de son intégration à Capgemini.

Répartition de l'effectif par âge : évolution 2017-2019 √

Les données ci-dessous portent sur 99,8 % des effectifs au 31 décembre.

L'âge moyen des collaborateurs est resté quasiment stable en 2019, pour s'établir à 33,5 ans (+0,1 année). L'Inde affiche une moyenne d'âge légèrement inférieure à 30 ans (29,9). La part significative des jeunes diplômés dans le recrutement (40 % au total) permet de maintenir un âge moyen stable. La part des collaborateurs âgés de moins de 35 ans est en légère baisse à 60,8 % (-1,3 point).

En dehors de l'Inde, on trouve les moyennes d'âge les plus basses (moins de 30 ans) au Guatemala, au Maroc, en Chine et en Roumanie, tandis que le Royaume-Uni, la Suisse, les pays Nordiques (Finlande et Danemark), le Canada et les Pays-Bas affichent une moyenne d'âge comprise entre 40 ans et 42,4 ans.

Embauches externes

Sont comptabilisés au titre des embauches les collaborateurs qui ont intégré Capgemini à l'issue du processus habituel de recrutement durant la période d'exercice et qui entrent dans les effectifs (sont exclues les recrues intégrées *via* des acquisitions/opérations). Le taux de couverture des embauches est de 100 %.

	Embauches externes √	Acquisitions
2015	46 181	30 265
2016	53 784	1 462
2017	52 299	1 394
2018	61 752	2 984
2019	**63 728**	**897**

Les pays hors Europe ont eu un rôle décisif dans notre dynamique de recrutement, totalisant 73 % de l'ensemble des nouvelles recrues en 2019. L'Inde a vu son effectif net augmenter organiquement et par acquisition, accueillant plus de 3 500 collaborateurs supplémentaires en 2019, ce qui représente 45 % de la croissance nette des effectifs du Groupe.

Taux d'attrition

Dans une conjoncture économique globalement positive pour notre secteur d'activité, le taux d'attrition (part des départs volontaires) a toutefois baissé de 2 points (22 % en 2018), pour s'établir à 20 %√, ce qui représente 43 017 départs volontaires ; les effectifs se renouvelant plus rapidement en Asie-Pacifique, aux États-Unis, en Pologne, en Roumanie et en Inde (où le marché des services informatiques est particulièrement dynamique) qu'en Europe occidentale. Ce taux fait l'objet d'un suivi permanent destiné à vérifier son adéquation avec les tendances du secteur et à déployer en retour les mesures appropriées en fonction des besoins de chaque métier et de chaque région.

Répartition de l'effectif par genre : évolution en 2017-2019 √

Les données ci-dessous portent sur 99,8 % des effectifs au 31 décembre.

La féminisation des effectifs se poursuit à un rythme régulier, atteignant 33 % en 2019 contre 31,9 % en 2018, soit une hausse de 1,1 point, qui s'ajoute à un gain de 2,4 points enregistré au cours des trois années précédentes, ce qui confirme le fait que la diversité représente un des trois piliers de notre politique RSE.

Ce chiffre cache cependant des disparités à l'échelle du Groupe, selon le type d'activité (il est supérieur dans les services aux entreprises et plus faible dans les infrastructures) ou selon la zone géographique (l'Europe Centrale, l'Asie-Pacifique et l'Amérique latine se situant au-dessus de la moyenne du Groupe alors que le Benelux, bien qu'à nouveau en progrès de 0,55 point, n'est qu'à 20,9 %).

Globalement, la répartition entre les hommes et les femmes est en grande partie le reflet de la situation du secteur informatique, qui recrute principalement auprès des d'écoles d'ingénieurs, dont les diplômés sont majoritairement masculins dans la plupart des pays. Mais elle met aussi en lumière l'impact de notre mix d'activités et de pays dans l'équilibre global des effectifs hommes/femmes.

À l'embauche, le taux de féminisation total est en progression de 1 point par rapport à l'an passé et reste légèrement supérieur au pourcentage moyen du Groupe à 35,9 % (taux de couverture de 96,7 %) ; une situation à maintenir pour poursuivre l'amélioration de la mixité. Néanmoins, si l'on porte son attention vers le haut de la hiérarchie, la féminisation décroît progressivement et de façon nette, ce qui appelle une action soutenue pour augmenter la représentation des femmes : actuellement de 44,4 % aux premiers échelons de la hiérarchie, le pourcentage de femmes tombe en effet à 17,3 % au niveau des Vice-Présidents, ce pourcentage ayant toutefois progressé de 2,6 points dans l'année compte tenu des recrutements externes.

En matière de fidélisation, le pourcentage de femmes dans les départs volontaires est resté quasiment au même niveau que l'an dernier à 32,5 % (contre 32,3 %) et en dessous du pourcentage global de femmes dans l'effectif du Groupe de 33 %. Ceci traduit un taux d'attrition volontaire des femmes très légèrement inférieur à celui des hommes. En outre, la part des femmes progresse dans les effectifs de certaines zones géographiques comme l'Inde (désormais à 34,7 %, soit +1,4 point), qui contribue de façon significative à améliorer la parité dans le Groupe, étant donné le volume des effectifs indiens.

Par ailleurs, les pays où les services d'externalisation des processus sont fortement implantés contribuent positivement à la féminisation du Groupe, et la Pologne, la Chine ou le Guatemala affichent un taux de féminisation proche ou supérieur à 50 %.

A contrario, la part de femmes tombe sous la barre des 25 % dans dix pays représentant moins de 4,5 % des effectifs du périmètre.

Féminisation des grades les plus élevés

En matière de développement, le Groupe s'attache à promouvoir les femmes dirigeantes. Ainsi, le pourcentage de femmes promues en interne au grade le plus élevé de Vice-Président, était de 27,4 % lors de la campagne de promotion de 2019, au-dessus de l'objectif fixé de 25 % de promotions de femmes Vice-Présidentes par recrutement externe et par promotion interne. Ce pourcentage, bien qu'en baisse d'un point par rapport à 2018, reste, historiquement, le second meilleur résultat. Par ailleurs, le pourcentage d'embauches externes a dépassé le seuil de 30 % en 2019 traduisant la politique volontariste en la matière, en cohérence avec les objectifs fixés.

Plus globalement, la féminisation au sein des grades les plus élevés a augmenté en 2019 et c'est dans les pays du bassin méditerranéen que le taux de féminisation est le plus élevé, et supérieur à 20 %. La proportion des femmes dans ces postes a ainsi progressé de 1,2 point même si celle-ci reste inférieure à la part totale des femmes dans nos effectifs.

Le recensement stratégique des talents mené à l'échelle du Groupe, et auquel procède aussi bien le Président-directeur général et les Directeurs généraux délégués au niveau des équipes de direction, que les différentes unités opérationnelles pour identifier les plus hauts potentiels, tous grades et niveaux hiérarchiques confondus, donne un bon aperçu de la répartition entre hommes et femmes dans notre vivier de talents.

Plusieurs mesures visent à soutenir ces efforts et contribuent ainsi à promouvoir la présence des femmes dans la communauté des Vice-Présidents : stages de formation des cadres locales, actions de tutorat menées par des cadres-dirigeants et renforcement de la visibilité et de l'exposition des femmes identifiées comme hauts potentiels.

Proportion de femmes occupant des postes de direction, par zone géographique en 2019

4.1.2 Inclusion numérique

La transformation numérique constitue un facteur de changement majeur de nos sociétés, mais la **création d'une fracture numérique** en est aussi une conséquence négative. Ce clivage numérique vient s'ajouter aux inégalités sociales existantes, renforçant le phénomène de l'exclusion. Les populations les moins instruites, les plus âgées et les plus marginalisées de la société comme les réfugiés, les sans-abris, les anciens délinquants etc. sont victimes du manque d'accès aux outils et à l'acquisition de compétences numériques, ce qui accroit leur exclusion vis-à-vis de la société. En effet, nombreux sont les emplois moyennement qualifiés requérant un minimum de compétences numériques et nombreux sont les pays où les citoyens se voient obligés de se connecter à internet pour accéder aux services publics, faire une demande d'allocation, rechercher un emploi, etc.

Parallèlement, la révolution numérique **métamorphose considérablement le marché de l'emploi**. De nombreux postes sont amenés à se transformer ou à disparaitre dans les prochaines décennies, et les nouvelles opportunités professionnelles dans le secteur de la technologie se multiplient, essentiellement dans les zones urbaines.

Si l'alphabétisation numérique et les professions liées au numérique devaient se limiter à une minorité, le potentiel qu'offre la technologie en serait indubitablement affecté. En tant que leader en transformations numériques, nous sommes conscients de notre capacité à créer un pont entre la technologie, le business et la société pour créer un avenir meilleur.

Les technologies de pointe offrent une occasion unique pour créer un impact positif sans précédent. Elles ont la capacité d'être déployées rapidement à grande échelle avec de faibles coûts marginaux. De plus en plus d'entrepreneurs sociaux et d'ONG s'initient par exemple à l'usage de l'IA, ou de la blockchain afin de renforcer leur impact dans leur secteur.

Notre stratégie d'inclusion numérique est en ce sens incorporée au cœur de notre stratégie d'entreprise. Grâce au soutien d'un réseau de leaders de l'insertion numérique au sein de notre Groupe, nous comptons nous impliquer au mieux dans cette problématique.

En 2019, nous nous sommes fixé pour objectif de consacrer 70 % de nos initiatives d'impact social à l'inclusion numérique. Nous avons finalement dépassé cet objectif de 70 % pour atteindre les 74 %. Nous continuerons dans cette voie pour atteindre notre objectif fixé à 80 % pour 2020, et ainsi renforcer l'impact positif par l'inclusion numérique au sein du Groupe.

Cette année a fait l'objet de nombreuses réflexions sur la manière de réduire la fracture numérique et de poursuivre notre rôle de leader en inclusion numérique. Notre stratégie repose sur trois domaines prioritaires : (1) L'alphabétisation numérique, (2) les *Digital Academies* et (3) la Technologie au service d'un Avenir positif (*Tech for Positive Futures*).

Politiques et Actions

Par le biais de son programme visant à réduire la fracture numérique, Capgemini s'engage à faire de l'automatisation et du numérique de véritables opportunités pour tous. Nous encourageons également nos collègues à s'impliquer dans nos projets d'inclusion numérique grâce auxquels ils pourront mettre à profit leurs compétences et leur expertise et ainsi créer un impact positif sur la société.

a) Réduire la fracture numérique

Nous travaillons continuellement à réduire la fracture numérique par la mise en place d'actions liées à l'alphabétisation numérique et aux *Digital Academies*.

L'alphabétisation numérique

Par le biais de nos programmes d'alphabétisation numérique, nous collaborons avec plusieurs ONG locales pour :

- encourager les personnes exclues du numérique à devenir plus autonomes afin qu'elles puissent accéder aux services en ligne publics et privés (accès à internet, informations et services, échanges, transactions, déclaration d'impôts, recherche d'emploi et envoi de candidatures etc.) et ainsi leur ouvrir de nouvelles opportunités ;
- inspirer les nouvelles générations et les femmes en leur offrant la possibilité d'envisager une carrière liée au numérique et aux métiers liés aux Sciences, Technologies, Ingénierie et Mathématiques (*Science, Technology, Engineering and Mathematics* – STEM).

Nous sommes convaincus que l'émancipation numérique est un vecteur d'autonomie et d'insertion pour les personnes exclues socialement. Les programmes d'alphabétisation numérique peuvent adopter différents formats :

- des sessions de formation pour acquérir les compétences numériques de base : apprendre à utiliser un clavier et une souris, envoyer un email, acheter un billet de train, accéder à des services en ligne, etc ;
- des ateliers d'initiation à la programmation ou à la robotique, accompagnés éventuellement d'une introduction aux emplois du secteur numérique et de la technologie ;
- des ateliers sur les risques liés à l'internet (risques concernant la confidentialité des données, « *phishing* », moyens de protection, de réaction etc.) ;
- un mentorat des populations jeunes ou sous-représentées dans le domaine du numérique (comme les femmes) pour les aider à gagner en confiance et en compétences professionnelles, et les accompagner dans leur recherche d'emploi dans les secteurs de la technologie et du conseil (rédaction de CV, préparation aux entretiens etc.) ;
- des organisations de concours avec des enfants ou des étudiants dans le domaine scientifique ;
- des sessions de formation pour formateurs et pédagogues pour élargir leur expertise et développer leurs compétences.

Capgemini contribue à ces programmes d'alphabétisation numérique en organisant des activités bénévoles ou en parrainant ou cocréant ces programmes.

- Nous avons commencé à travailler avec Emmaüs Connect et *WeTechCare*, qui deviendra un partenaire clé dans l'échange de connaissances liées à l'alphabétisation numérique, compte tenu de son expérience dans le domaine.
- Nous avons initié un partenariat avec HSBC en Inde (à Pune et Hyderabad) concernant le Programme de « formation des formateurs » visant à accroître l'expertise des formateurs en développement de compétences :
  - avec 8 pays couvrant 85 % de nos effectifs, nous nous sommes fixé un objectif sur le nombre de bénéficiaires de nos programmes d'alphabétisation numérique sur les 3 prochaines années et nous continuons d'inviter de nouveaux pays à se joindre à notre initiative. Pour 2020, nous notre but sera d'aider 100 000 personnes à travers le monde à acquérir des compétences numériques de base.

En 2019, nous avons déjà aidé plus de 27 300 personnes qui ont pu bénéficier de nos programmes d'alphabétisation numérique. Vous trouverez ci-dessous des exemples d'initiatives que nous avons pu mener :

Programme d'adoption scolaire en Inde – En 2019, nous avons collaboré avec 83 écoles publiques indiennes, situées à la périphérie des villes et fréquentées par des enfants issus de milieux défavorisés. Nous avons aidé les jeunes élèves à s'initier aux parcours scientifiques et les avons familiarisés avec certains emplois du secteur technologique. Le programme ciblait en particulier les jeunes filles.

Centres d'alphabétisation numérique en Inde – Nous avons établi un partenariat avec des ONG locales afin de soutenir les centres d'alphabétisation numérique au sein des communautés peu connectées, dans l'objectif qu'au moins un membre de chaque famille possède des compétences numériques de base. Nous avons

travaillé afin que les populations exclues du numérique puissent avoir accès aux services publics au sein d'une société connectée. *Change Initiatives* est l'un de nos cinq partenaires locaux pour les projets d'alphabétisation numérique en Inde. Nous avons ainsi pu venir en aide à 18 000 personnes jusqu'à présent en leur enseignant les compétences numériques de base.

En France, nous avons signé en 2019 un accord avec Emmaüs Connect et *WeTechCare* afin d'(i) intensifier l'engagement de nos collègues dans des activités de bénévolat au sein de centres Emmaüs Connect ; (ii) de soutenir le déploiement de la stratégie de *WeTechCare* ; et (iii) de soutenir le développement d'une plateforme numérique par le biais de projets de mécénat de compétences. Certains de nos collaborateurs ont déjà eu l'occasion d'enseigner la base du numérique de façon bénévole à Lille et Paris, et nous développons aujourd'hui ces activités dans plusieurs autres villes de France. Ce projet est une belle opportunité de travailler en tant qu'équipe unie, constituée de différentes *Business Units* (Global FS, CIS, Invent, etc.) avec l'objectif de renforcer notre impact.

Les *Digital Academies*

En plus d'aider les populations exclues à acquérir les compétences numériques de base, nous réduisons la fracture numérique en ciblant les populations défavorisées ou déjà exclues du marché de l'emploi, et les aidons à retrouver un emploi. Nous ciblons particulièrement :

- les jeunes défavorisés et exclus catégorisés NEET (*not in education, employment or training* – en dehors de l'éducation, de l'emploi ou de la formation) ;
- les personnes au chômage depuis plusieurs années ou nécessitant une requalification professionnelle ;
- les populations en transition telles que les réfugiés ;
- les communautés sous-représentées ou marginalisées comme les femmes, la communauté LGBT+, les personnes en situation de handicap, etc.

Nous avons déjà montré la ferveur de notre engagement en lançant en 2018 notre programme de *Digital Academies*, un réseau mondial d'écoles réparties dans plusieurs pays pour les populations à risques que nous avons formées aux technologies pendant 6 à 10 mois. Ce programme a pu voir le jour grâce à des partenariats avec des ONG telles que Simplon en France et en Inde, *Code Your Future* au Royaume-Uni ou encore *Year Up* aux États-Unis. Après le succès rencontré en 2018, nous avons poursuivi notre travail en 2019 : alors que nous avions formé 150 personnes en 2018, nous avons atteint 1 562 personnes en 2019. Voici quelques-uns de nos projets phare :

- en collaboration avec des partenaires clés comme Simplon, nous soutenons plus de 20 *Digital Academies* réparties dans 7 pays. En plus de la France, du Royaume-Uni, des États-Unis et de l'Inde, nous disposons maintenant de *Digital Academies* en Espagne, aux Pays-Bas et au Maroc ;
- nous travaillons avec nos équipes en Australie, au Canada et en Allemagne sur des études de faisabilité et la recherche de partenaires locaux adaptés afin de lancer des *Digital Academies* destinées à aider la jeunesse défavorisée au sein des communautés locales ;
- nous avons cocréé et lancé des *Digital Academies* avec l'un de nos clients, JP Morgan en Inde (Pune, Bombay, Bangalore) ;
- sur le nombre total de diplômés de nos *Digital Academies*, nos équipes RH, RSE et parfois même nos clients ont collaboré dans différents pays afin de les intégrer dans leurs équipes : Capgemini a ainsi recruté plus de 590 diplômés en tant que stagiaires ou employés, la France étant le plus grand contributeur.

En plus de former des personnes défavorisées, nous travaillons en effet avec elles afin d'assurer leur intégration au sein de nos équipes. Nous les accompagnons dans le développement de leurs compétences technologiques et techniques mais aussi relationnelles. Par l'acquisition de ces compétences, ces personnes ont accès à des emplois dans le secteur technologique et les entreprises trouvent ainsi l'occasion d'intégrer ces profils de talents ignorés. Tout en développant le réseau de *Digital Academies*, nous sensibilisons nos dirigeants, nos managers et nos clients afin qu'ils favorisent l'intégration de ces populations sur le marché de l'emploi de l'IT. Pour nous assurer que notre objectif est mené à bien, nous nous assurons que les talents que nous accompagnons trouvent l'opportunité professionnelle qui leur convient, que ce soit chez Capgemini ou au sein d'une autre entreprise. En 2019, nous avons collaboré avec notre département RH et nos clients et partenaires afin de mettre en place les actions suivantes :

- Capgemini Inde a lancé deux *Digital Academies* en juin 2019 : une à Bombay pour former de jeunes individus issus de milieux défavorisés et une autre à Pune pour former les femmes défavorisées aux dernières technologies et innovations. Nous avons formé 100 diplômés compétents au sein de ces Digital Academies et travaillons désormais à leur bonne intégration au sein de Capgemini ou d'autres entreprises ;
- aux Pays-Bas, notre programme de *Digital Academies* a proposé une formation logicielle à 25 réfugiés issus de pays ravagés par la guerre comme la Syrie et l'Afghanistan. Après le succès de cette formation, Capgemini Pays-Bas a engagé sept diplômés issus de cette Digital Academies et un autre diplômé a également été recruté par l'un de nos clients.

Avec 8 pays couvrant 85 % de nos effectifs, nous nous sommes fixé un objectif sur le nombre de diplômés issus de nos *Digital Academies* sur les 3 prochaines années. Cet objectif s'élève à 3 000 diplômés pour 2020. Pour y arriver, nous comptons nous appuyer sur des initiatives déjà en place, lancer des *Digital Academies* similaires dans d'autres pays (Allemagne, Mexique, Canada, Australie,…). À partir de 2020, nous nous sommes également fixés pour objectif de recruter 10 % des diplômés dans chaque pays où nous soutenons un programme de *Digital Academies*.

b) Leader de l'inclusion numérique

La Technologie au service d'Avenirs Positifs

En tant que leader dans le domaine de la technologie, Capgemini a conscience que les technologies de pointe sont une véritable opportunité de créer un impact social positif. Par le biais de notre stratégie sur « La technologie au service d'Avenirs Positifs » (*Technology for Positive Futures*), nous entendons réunir technologie, business et société afin de répondre à des problématiques sociétales de premier plan.

Certains de nos employés proposent déjà des solutions technologiques destinées à résoudre les problématiques sociétales mondiales, soit par le biais de leurs activités habituelles, soit par le biais de mécénat de compétences. En 2019, nous avons cherché à renforcer les liens entre les équipes opérationnelles internes et nos équipes RSE locales afin de mieux identifier les technologies pouvant être mises à profit dans des projets d'Avenirs Positifs au sein du Groupe.

Notre objectif vise à communiquer largement *via* nos réseaux sur l'impact positif de la technologie et le potentiel de projets susceptibles d'avoir un impact fort.

Sont mentionnés ci-dessous quelques exemples de projets auxquels nos collaborateurs ont participé pour développer des solutions technologiques répondant à des problématiques sociétales majeures :

- aux Pays-Bas, une équipe Capgemini a créé l'application mobile Mukoko afin d'aider une ONG à améliorer la collecte de données sur le VIH de patients situés dans des zones rurales exclues au Zimbabwe, et lui permettre ainsi de mieux les soigner ;
- FARM (qui signifie « ferme » en anglais), une plateforme de données intelligente créée par une équipe I&D aux Pays-Bas, utilise les systèmes d'informations géographiques, les données météorologiques, les images satellite et les images de la ferme elle-même, afin d'anticiper divers facteurs comme la fertilité des sols ou le rendement des cultures. Cette plateforme aide ainsi les petits exploitants non seulement à optimiser la chaîne de valeurs agricole mais aussi à combattre l'impact négatif de la modification des tendances climatiques ;

- nos collègues en Inde ont collaboré avec l'ONG Bachpan Bachao Andolan afin de développer une application d'IA basée sur la reconnaissance faciale (RE Unite) afin de retrouver les enfants portés disparus en Inde et de les ramener à leurs familles ou de les placer sous la protection d'organisations dédiées à la protection de l'enfance ;
- nos équipes en Amérique du Nord ont développé des contenus de formation numérique pour l'ONG Family Promise qui soutient et vient en aide aux populations à faible revenu ou sans-abri, afin de leur permettre d'accéder aux informations/services publics (liés au logement, à la santé, etc.) et de rechercher ou de postuler à des emplois.

En 2020, nous continuerons de mener davantage de projets relatifs à la Technologie au service d'Avenirs Positifs. Nous prévoyons également de lancer une compétition mondiale, en invitant nos collaborateurs à innover et à partager leurs idées sur des solutions technologiques permettant de résoudre des problématiques sociétales. L'une de ces solutions sera sélectionnée et nos meilleurs experts travailleront à la création de ladite solution et à sa mise en œuvre.

Chez Capgemini, tout comme nous reconnaissons l'impact négatif dont peut être porteur le progrès technologique, nous sommes conscients de la manière dont ce dernier peut être exploité pour garantir un avenir positif à notre société, à nos populations et à notre environnement.

Un leadership éclairé

En tant qu'entreprise reconnue et responsable, nous souhaitons démontrer notre engagement en faveur de l'inclusion numérique et joindre nos forces à celles nos clients, de nos ONG partenaires et des organismes publics et universitaires afin de continuer à générer un impact fort *via* notre portefeuille de projets d'inclusion numérique. En 2020, nous travaillerons main dans la main avec des groupes de réflexion et des instances intellectuelles afin d'avancer dans le sens de cet objectif.

Nous avons commandité une étude sur l'inclusion numérique avec l'aide de l'Institut de Recherche de Capgemini. Cette étude nous permettra non seulement de renforcer notre stratégie mais servira également de référence à d'autres organisations dans le monde qui cherchent à atteindre ce même objectif. Nous espérons publier ce document en 2020, en faire la promotion et consolider notre position en tant que leader mondial sur le sujet.

c) Engagement et bénévolat des collaborateurs

Chez Capgemini, nos collaborateurs constituent notre atout principal et nous sommes fiers de disposer de leur soutien et de leur engagement dans le monde entier. Ils sont en effet déterminés à partager leurs compétences, leur expertise et leurs ressources pour créer un avenir meilleur. C'est cet engagement même qui nous permet de générer et de maintenir l'impact positif dont nous souhaitons faire bénéficier notre société.

Afin que nos collaborateurs accèdent facilement aux activités de bénévolat et deviennent Architectes d'Avenirs Positifs, nous déployons une plateforme de bénévolat, présente pour le moment dans les pays où le Groupe est le plus présent, c'est-à-dire en Inde, en France et au Royaume-Uni. En 2020, nous continuerons de développer et de déployer la plateforme dans d'autres pays où notre Groupe opère, notre but étant de rendre cette plateforme accessible à l'ensemble des collaborateurs de Capgemini à travers le monde d'ici la fin de l'année.

En 2019, nos collaborateurs et *Global Business Lines* (GBL) à travers le monde se sont engagés dans des activités bénévoles liées à l'inclusion numérique et à d'autres initiatives RSE, créant ainsi un impact positif au sein des communautés locales. Voici quelques exemples d'initiatives bénévoles au sein du Groupe démontrant notre engagement en tant qu'Architectes d'Avenirs Positifs :

- la semaine RSE en Inde : pour la 10e année consécutive, nos collaborateurs se sont portés bénévoles pendant une semaine pour mener un ensemble d'activités liées à l'inclusion numérique, à la responsabilité environnementale, à la diversité & inclusion et à d'autres thématiques sociales. En 2019, plus de 3 600 collaborateurs de différentes villes ont uni leurs efforts afin de générer un impact positif autour de leur engagement ;
- la semaine de l'inclusion numérique au Royaume-Uni : nos collègues du Royaume-Uni se sont vu offrir l'opportunité de participer à des activités bénévoles axées sur l'inclusion numérique, et ainsi d'utiliser leurs compétences et leur expertise afin de créer un impact dans le cadre de nos programmes ;
- la journée bénévole en Amérique du Nord : pour la 7e année consécutive, nos collaborateurs, nos clients et nos partenaires ont aidé à améliorer le sort des communautés dans lesquelles ils vivent et travaillent. Plus de 1 200 collaborateurs ont participé à différents ateliers RSE lors d'une journée bénévole au service de la société ;
- la journée bénévole en Allemagne : pour la 7e année consécutive, des centaines de collaborateurs issus de différentes villes allemandes ont participé le temps d'une journée à diverses initiatives axées sur l'inclusion numérique, la diversité & inclusion et la responsabilité environnementale ;
- la semaine *Impact Together* (Impactons Ensemble) de Global FS : pour la 3e année consécutive, l'entité Global FS a organisé une semaine de bénévolat réunissant 500 de ses collaborateurs d'Europe Continentale, ainsi que des clients et des partenaires, mais également des collaborateurs d'Invent France, des participants du programme *Accelerate & Connect* et l'ensemble des collaborateurs de la Direction juridique française. Tous ont contribué à diverses initiatives axées autour de nos 3 piliers de RSE ainsi qu'à d'autres initiatives visant un impact social positif.

Les bénévoles Capgemini participant régulièrement à nos projets RSE et d'inclusion numérique se font l'écho de notre détermination et de notre force en tant que collectif fondé sur des valeurs, une vision et une mission partagées. Grâce à notre conscience de plus en plus grande liée à la RSE et au déploiement d'une plateforme de bénévolat mondiale commune, nous continuerons d'encourager nos collaborateurs à s'impliquer dans des actions individuelles et collectives, à promouvoir la contribution de diverses équipes et à diffuser les meilleures pratiques au travers de notre réseau mondial. Ensemble, nous sommes déterminés à devenir des Architectes d'Avenirs Positifs.

Résultats et Indicateurs Clés de Performance (ICP) (1)

	ICP	2018	2019	Objectifs 2020
Inclusion numérique	Pourcentage de réalisation des projets à impact social dans le cadre de l'inclusion numérique	64 %	74 %	80 %
Digital Academies	Nombre de diplômés des *Digital Academies*	150	1 562	3 000
Alphabétisation numérique	Nombre de bénéficiaires des programmes d'alphabétisation numérique	-	27 300	100 000

(1) Note : certains des impacts liés aux projets d'inclusion numérique en Inde seront suivis au premier trimestre 2020 en raison des retards dans la consolidation des données au niveau local (notamment en ce qui concerne le nombre de diplômés et d'embauches de l'académie numérique de Capgemini en Inde, pour lesquels les données du quatrième trimestre manquent dans le chiffre divulgué). Capgemini Inde a par ailleurs commencé à appliquer en 2019 une nouvelle méthodologie de reporting pour les projets sociaux qui exige que tout projet soit comptabilisé autant de fois que le nombre de lieux où il a été mis en œuvre. Cette règle sera mise en œuvre pour tous les pays déclarants en 2020.

4.1.3 Responsabilité environnementale

Mettre en place des mesures concrètes pour faire face aux défis en matière de durabilité n'a jamais été aussi important. L'année 2019 vient clôturer la décennie la plus chaude jamais enregistrée, la température moyenne mondiale ayant grimpé d'environ 1,1°C par rapport à l'ère préindustrielle. Nous nous rapprochons ainsi dangereusement de la limite des 1,5°C au-delà de laquelle les répercussions du changement climatique deviendraient catastrophiques. Les événements météorologiques extrêmes sont devenus très fréquents et cette année n'a pas fait exception : inondations à Bombay et dans le sud du Brésil, sécheresse et feux de forêt en Australie, records de température atteints dans de nombreux pays européens. En 2019, la prise de conscience vis-à-vis des conséquences sur la biodiversité s'est accrue. La plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques (IPBES) a publié son premier rapport en 15 ans appelant les décideurs politiques et le secteur privé à prendre des mesures d'urgence. La reconnaissance collective de l'urgence des enjeux de durabilité a d'ailleurs franchi un cap. Pour preuve, le terme « urgence climatique » est devenu commun.

L'ensemble des secteurs d'activité doit se sentir concerné par ces enjeux qui appellent à une rupture avec les modèles et les systèmes commerciaux traditionnels. Il est évident que ce ne sont pas les entreprises qui laissent ces questions de côté qui prospéreront et embaucheront le plus demain. Capgemini est depuis longtemps impliqué dans la question de la responsabilité environnementale. Nous axons notre stratégie sur la gestion et la réduction de notre impact environnemental et développons notre expertise dans la technologie et la transformation des métiers afin d'aider nos clients à faire face aux enjeux environnementaux.

4.1.3.1 Changement climatique

La stratégie de Capgemini face au changement climatique s'articule autour de trois principes fondamentaux :

- par l'intermédiaire d'un programme de gestion environnementale fiable (sujet abordé plus en détail à la section 4.1.3.2), nous mesurons, gérons et réduisons nos émissions de carbone, en ciblant spécifiquement les dépenses d'énergie et les déplacements professionnels, qui constituent nos principales sources d'émission ;
- grâce à un rigoureux processus d'Évaluation des Risques liés au changement climatique, nous hiérarchisons les différentes stratégies de résilience aux risques à développer là où les besoins sont les plus importants ;
- nous luttons contre les conséquences du réchauffement climatique grâce à un rigoureux processus d'évaluation des risques. Ce dernier permet de déterminer les aléas auxquels sont confrontés les pays dans lesquels nous opérons et de hiérarchiser les plans de mitigations selon le niveau de risque des zones concernées ;
- notre plus grande contribution à la lutte contre le changement climatique passe par les services que nous offrons à nos clients : grâce à un programme ambitieux, nous aidons nos clients à réduire leurs émissions de carbone (sujet abordé plus en détail à la section 4.1.3.3).

Approche et Résultats

Capgemini a été reconnu par le CDP pour ses initiatives entreprises dans le cadre de la lutte contre le dérèglement climatique, qui l'intègre au sein de sa prestigieuse *« A-list »*. L'amélioration de la Note attribuée à Capgemini vient récompenser les efforts du Groupe pour proposer une réponse exhaustive à la lutte contre ce phénomène et plus particulièrement, ceux visant à réduire les émissions de Gaz à Effet de Serre et augmenter l'implication de nos clients sur ce sujet.

a) Réduction de l'empreinte carbone

Nous sommes engagés à réduire notre empreinte carbone totale par collaborateur de 20 % d'ici fin 2020, et de 30 % d'ici 2030 (par rapport à 2015). Nous avons été l'une des premières entreprises de notre secteur dont les objectifs ont été validés par l'initiative Cible d'Objectif basé sur les Données Scientifiques (*Science Based Target initiative* – SBTi) qui a confirmé que nos objectifs sur le long terme étaient cohérents avec l'esprit d'ambition nécessaire à la lutte contre le changement climatique.

Notre stratégie de réduction carbone repose sur deux principaux systèmes de gestion :

- notre système de gestion environnementale mondial nous aide à mesurer et réduire l'impact environnemental de nos activités (sujet abordé plus en détail à la section 4.1.3.2) ;
- notre système de comptabilité carbone nous donne accès à un ensemble de données complet sur notre impact carbone. En effet, chaque année, nous recueillons et analysons environ 10 millions de points de données couvrant 99,5 % de notre activité. Nous utilisons cet immense ensemble de données pour avoir une visibilité plus précise sur nos émissions de Gaz à Effet de Serre et pour trouver des moyens de réduire ces émissions.

Pour Capgemini, disposer d'un système global géré par une équipe centrale garantit la pertinence et l'exhaustivité des données récoltées ainsi que l'efficacité des moyens de réduction de notre impact environnemental.

Résultats et Indicateurs Clés de Performance (ICP)

	ICP	2018	2019	Objectifs 2020/2030
Changement climatique	Taux de réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre par collaborateur depuis 2015	20,4 %	29,3 % √	Réduire nos GES totales par collaborateur de 20 % d'ici fin 2020 et de 30 % d'ici 2030

√ Les données identifiées dans ce tableau par une √ ont été validées par KPMG avec un niveau d'assurance raisonnable.

Nos objectifs de réduction de carbone ont été définis en 2016. Nous étions alors conscients qu'atteindre un taux de 20 % de réduction sur une période de cinq ans était très ambitieux. Toutefois, nous savions que les cinq premières années de réduction d'émissions carbone seraient jalonnées de « petites victoires » et que l'impact carbone serait plus difficile à réduire les années suivantes. Mais nous avons dépassé nos objectifs et sommes en phase d'atteindre notre but pour 2030 avec dix ans d'avance.

Dans l'ensemble, nous avons réduit de 29 % nos émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) par collaborateur par rapport à 2015 (passant de 3,10 tonnes de CO_2 par personne en 2015 à 2,20 tonnes de CO_2 par personne en 2019 √). Rien qu'en 2019, nous avons réduit de 6,4 % nos émissions totales, alors même que notre activité s'est accrue. Les raisons de ce succès sont détaillées dans la section 4.1.3.2. La réduction depuis 2015 de 20 % des émissions liées aux déplacements professionnels par collaborateur et de 41 % des émissions énergétiques par collaborateur expliquent en majorité ce succès.

Total des émissions de carbone par collaborateur selon les zones géographiques

Note : dans ce schéma, l'Asie-Pacifique ne prend pas en compte l'Inde, qui fait l'objet d'une colonne séparée.

b) Mesures de lutte contre le changement climatique

Dans le cadre d'évaluation des risques liés au changement climatique (*Climate Change Risk Assessement* – CCRA), nous évaluons l'exposition de nos collaborateurs, de nos bureaux et de nos infrastructures nationales à ces risques et modélisons ensuite les impacts éventuels sur notre activité. Dans les zones les plus exposées aux risques, nous donnons la priorité au développement de stratégies d'atténuation des risques et de plans d'actions.

En 2019, dans le cadre de notre process annuel d'évaluation des risques, nous avons davantage pris en compte ceux liés au changement climatique. Les acteurs impliqués se sont vu fournir des exemples de risques physiques, de réputation, de politique, de technologie et de marché, associés au changement climatique. Il leur a également été demandé d'évaluer l'importance de ces risques en s'appuyant sur notre méthode d'évaluation.

Nous avons également effectué en 2017 des analyses d'évaluation des risques liés au changement climatique dans plusieurs entités Capgemini au Royaume-Uni, en Inde, en Suède et aux Pays-Bas. Ces analyses se sont déroulées selon cinq étapes clés dans chaque pays.

Évaluation des risques liés au changement climatique (*Climate Change Risk Assessement* – CCRA)

Recherche

Nous nous appuyons sur la recherche scientifique (et les scénarios climatiques) afin d'identifier les risques climatiques les plus probables, pour comprendre l'exposition de nos actifs face à ces risques, au noveau local et global.

Évaluation de l'impact

Nous évaluons les impacts directs et indirects de ces risques sur l'activité de Capgemini. En comprenant mieux ces impacts, nous pouvons mettre en place des mesures d'atténuation des risques.

Mesures de contrôle d'évaluation

Nous évaluons les mesures de contrôle actuelles avec les parties prenantes clés de notre société afin de nous assurer que ces mesures sont suffisantes et afin d'identifier des opportunités d'amélioration et d'adaptation.

Analyse

Les résultats sont présentés à un conseil national qui décide des étapes nécessaires à mettre en place pour contrôler ou atténuer les risques liés au climat et capitaliser sur les moyens à mettre en œuvre.

Amélioration

Nous développons un plan d'action et surveillons de près les progrès accomplis. Les résultats sont intégrés dans une analyse globale et permettent de mettre en place un plan de continuité de l'activité (détails dans la section 3.2.3.5).

Aux Pays-Bas, à la suite du CCRA, un examen du plan de crise a été effectué pour vérifier si des mesures supplémentaires devaient être prises en raison des risques liés au changement climatique. Des aspects environnementaux ont également été pris en compte pour la planification des évacuations de bâtiments. Au Royaume-Uni, une description des risques liés au changement climatique et de leurs mesures de contrôle a été ajoutée au *UK Risk Register* (registre des risques du Royaume-Uni) afin de s'assurer qu'ils puissent être suivis dans le cadre des processus habituels de gestion des risques.

Nous ne disposons pas actuellement d'ICP globaux pour notre processus d'évaluation des risques liés au changement climatique, car ils sont en grande partie gérés et suivis au niveau national (à l'exception des risques critiques). Nos prochaines étapes pour 2020 consisteront à regrouper nos procédures de gestion des risques par pays pour le Groupe et à les aligner plus explicitement sur les recommandations du *Taskforce for Climate-related Financial Disclosure* (TCFD).

4.1.3.2 Gestion environnementale

En tant que société active dans plus de 40 pays à travers le monde, nous devons nous assurer que nos procédures de gestion et de réduction de notre impact environnemental sont suffisamment rigoureuses, dans un contexte où nous devons également nous adapter à un paysage législatif de plus en plus complexe. Notre Système de Management Environnemental (SME) assiste chaque entité Capgemini à identifier et gérer son impact environnemental, et à agir pour le réduire, ce qui nous permet de rester alignés avec nos objectifs.

L'utilisation de l'énergie (dans nos bureaux et nos data center), les déplacements professionnels et l'élimination des déchets de bureau ont les impacts environnementaux les plus importants. Nous mettons tout en œuvre pour augmenter l'efficacité et faire place à l'innovation dans ces domaines. La distribution et le traitement de l'eau ainsi que les émissions provenant des systèmes de climatisation sont suivies de façon continue ou traités de façon prioritaire selon les pays, du fait de leur impact environnemental plus faible. Enfin, d'autres impacts environnementaux relatifs à la biodiversité, l'aménagement du territoire, la pollution sonore et l'origine des matières premières, même s'ils font l'objet d'analyses régulières, ne sont actuellement pas considérés comme suffisamment importants dans le cadre de notre activité et ne seront donc pas abordés plus en détail dans ce rapport.

Approche et Résultats

a) Système de gestion environnementale global

Disposer d'un Système de gestion environnementale global ne permet pas uniquement de contrôler notre conformité légale, mais nous donne un cadre pour transformer nos habitudes en matière d'environnement. Ce système garantit que les mesures et la gouvernance en place sont adaptées à une gestion efficace de notre activité. Le groupe Capgemini dispose d'un certificat global ISO 14001 pour son Système de Management Environnemental GE (SME). En 2019, notre certification s'est étendue et couvre désormais neuf entités supplémentaires de Capgemini en Asie, en Amérique du Sud et en Europe.

Cette certification est appliquée aujourd'hui dans 22 pays où travaillent 189 801 collaborateurs. Trois autres pays ont obtenu des certificats ISO 14001 individuels couvrant une partie, ou l'intégralité de leurs activités. Par conséquent, 91,5 % de nos activités en termes d'effectifs au sein de notre Groupe sont désormais certifiées ISO 14001. Nous souhaitons accroître ce pourcentage afin que toutes les entités dont l'effectif est supérieur à 1 000 collaborateurs soient certifiés ISO 14001 d'ici fin 2020.

Notre Système de Management environnemental est coordonné par un Centre d'Excellence mondial en développement durable, une équipe d'experts environnementaux chargée de s'assurer que nous gérons efficacement tous nos risques et impacts environnementaux et que nous sommes en conformité avec toutes les exigences légales et règlementaires.

Le Groupe possède également une politique environnementale, signée par notre Président-directeur général Paul Hermelin, qui établit les mesures minimales requises par toutes les entités Capgemini en soutien à notre programme de Développement durable global : https://www.capgemini.com/resources/group-environmental-policy.

b) Environnements professionnels durables et efficaces

Nous avons pour objectif de créer un environnement professionnel durable et efficace d'un point de vue énergétique, pour le bien-être de nos collaborateurs et de l'environnement. Dans nos locaux, nous mettons en œuvre un ensemble de mesures destinées à réduire la consommation d'eau et d'énergie, à adopter de nouvelles technologies et à inciter nos collaborateurs à être engagés. Quelques exemples sont donnés dans le schéma ci-dessous.

Exemples d'initiatives environnementales prises au sein de nos locaux

Nous prenons en compte tous les aspects de l'efficacité énergétique dans le cadre de nos activités de bureaux et au sein de notre data centers : gestion intelligente de l'éclairage, du chauffage, des systèmes de refroidissement, optimisation de l'utilisation de l'espace, prise d'initiatives visant à encourager nos collaborateurs à économiser de l'énergie sur leur lieu de travail. Grâce à ces efforts continus, nous avons réduit notre consommation énergétique de 19 % depuis 2015 (diminution de 8 % dans nos bureaux et de 41 % dans nos centres de données). Nous avons également fortement amélioré l'efficacité énergétique de nos locaux en réduisant de 14 % nos kWh par m² depuis 2015.

Accueillant plus de la moitié de nos effectifs et près de 60 % de nos espaces de bureaux, Capgemini Inde a également pris des mesures afin d'améliorer significativement l'efficacité énergétique de ses locaux. Ce processus a démarré par une conception environnementale de taille : 9 de nos campus sur 10 sont certifiés par le plan *Platinum* du *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED) (système nord-américain de standardisation de bâtiments à haute qualité environnementale). La consommation énergétique a également été fortement diminuée grâce au déploiement des dernières technologies, comme des unités de traitement de l'air, un éclairage LED et une climatisation de précision. De plus, le développement de dispositifs de contrôle énergétique a permis d'optimiser l'utilisation opérationnelle et de prévenir les pannes du courant, grâce à des systèmes de gestion des locaux et au contrôle numérique des biens sensibles et de la performance de la centrale solaire. Fin 2019, Capgemini Inde avait réduit son taux de kWh par m² de près de 16 % et ses émissions énergétiques totales de 21 % depuis 2015.

c) Transition vers les énergies renouvelables

Au sein du Groupe, nous continuons de miser sur la transition vers des sources d'énergie plus propres et plus durables. Nous avons déployé de vastes réseaux de panneaux photovoltaïques dans six locaux en Inde (ainsi qu'un petit générateur solaire au Royaume-Uni) ayant une capacité combinée d'une puissance d'environ 6MW. Les panneaux solaires sont installés sur les toits, les passerelles et les emplacements de stationnement et ont produit plus de 7 800 MWh en 2019, de quoi alimenter plus de 6 500 foyers indiens.

Sur notre campus de Chennai, une nouvelle centrale solaire munie d'un système perfectionné de suivi de l'ensoleillement permet d'orienter les panneaux vers le soleil au cours de la journée, augmentant la production d'énergie de près de 30 % par rapport à un système statique. Par conséquent, notre production d'énergie renouvelable s'est accrue de plus de 50 % sur l'année 2019 par rapport à 2018.

L'année 2019 a également été marquée par une hausse de notre recours aux énergies renouvelables dans nos achats d'énergie. Capgemini France et Capgemini Italie ont rejoint plusieurs entités Capgemini en Europe et demandent dans les contrats avec les fournisseurs d'énergie à ce qu'elle soit d'origine renouvelable. En Inde, nous avons également continué nos achats en électricité renouvelable par le biais de contrats d'achat d'électricité dans plusieurs régions. Au total, nous avons quasiment doublé notre proportion d'électricité issue de sources renouvelables, passant de 23,6 % en 2018 à 46,5 % en 2019.

Le campus EPIP Capgemini de Bangalore a également été le premier campus d'Inde à recevoir le certificat « *Net-Zero Energy Platinum* » du Conseil Indien pour la Construction Écologique (*Indian Green Building Council* – IGBC). Ce niveau de certification est le plus élevé du système de notation de l'IGBC et constitue une reconnaissance importante de son statut unique, tous ses besoins en énergie étant couverts par des énergies renouvelables. Cette réussite a été possible grâce à la mise en place de refroidisseurs de liquides et de mesures de confinement d'allées froides permettant de réduire la consommation énergétique, ainsi que grâce à l'investissement dans une centrale solaire d'1,1MW. La centrale comporte des compteurs énergétiques bidirectionnels et achète de l'énergie solaire et éolienne auprès d'un fournisseur hors site.

d) Gestion intelligente des déplacements

Les déplacements à titre professionnel représentent plus de la moitié de nos émissions de Gaz à Effet de Serre, en plus d'être une source de pollution (particules NO_x et moteurs diesel). Alors que la mobilité de nos collaborateurs est essentielle pour répondre aux besoins de nos clients mondiaux, nous nous engageons à gérer ces déplacements de manière intelligente et durable.

Exemples d'initiatives de déplacements durables mises en place chez Capgemini

Collaboration virtuelle

Nous avons investi dans des technologies de collaboration, notamment Microsoft Surface Hubs, la technologie vidéo Skype et Office 365 afin de permettre une collaboration virtuelle efficace depuis n'importe quelle zone géographique.

Vidéoconférence

Nos salles de réunion sont équipées d'une technologie permettant d'organiser des vidéo-conférences.

Véhicules électriques

Des bornes de recharge de véhicules électriques sont installées devant plusieurs de nos plus grands bureaux. En France et aux Pays-Bas, des véhicules électriques à partager sont mis à disposition des collaborateurs pour effectuer de courts trajets.

Voyages en train

Nous facilitons les voyages en train, grâce à des solutions d'impression de billets au Royaume-Uni et des avantages tels que des voyages gratuits en soirée et le weekend aux Pays-Bas.

Réduction des émissions de gaz des véhicules

Au sein du Groupe, nous plébiscitons diverses initiatives visant à réduire l'impact des déplacements en voiture, comme les applications de covoiturage en Inde et un système de location de voitures aux Pays-Bas, qui récompense la conduite économe en énergie.

Trajet domicile-travail à vélo

Nous incitons nos collaborateurs à se rendre au travail à vélo, en remboursant leur kilométrage et en les aidant financièrement lors de l'achat d'un vélo.

Notre capacité à travailler et collaborer virtuellement est essentielle à l'heure du tout numérique et de la flexibilité des modes de travail. S'assurer que nos équipes peuvent communiquer de manière fluide et sécurisée avec nos clients et leurs collègues à distance est primordial si l'on souhaite poursuivre la réduction de notre empreinte carbone. La collaboration virtuelle a été un de nos sujets phare tout au long de l'année 2019, nous avons notamment déployé Office365 au sein du Groupe et mis en place des initiatives spécifiques dans divers pays (exemples ci-dessous). La baisse des émissions liées aux déplacements professionnels en 2019 est également en partie imputable à la baisse de certains facteurs d'émissions clés tels que les déplacements en avions (baisse du facteur d'émission de 7 % au global pour ce mode de déplacement). En conséquence de ces efforts, nous avons réduit de 20 % nos émissions liées aux déplacements par collaborateur (par rapport à 2015). Nous avons constaté une diminution de l'utilisation de la voiture (émissions par collaborateur diminuées de 29 % depuis 2015) et de l'avion (émissions par collaborateur diminuées de 18 % depuis 2015) au profit du train et d'autres moyens de transport (les émissions par collaborateurs liées au train ont augmenté de 6 % depuis 2015). Nos nouvelles politiques visant à limiter les déplacements non essentiels ont également joué leur rôle dans la réduction des émissions, de même que la réduction générale des émissions de carbone liées à des déplacements par avion et à l'hôtel.

Au Royaume-Uni, les émissions liées aux déplacements ont diminué de 14 % en 2019 (comparé à 2018) grâce à la collaboration virtuelle. Le Royaume-Uni dispose de neuf centres dédiés à la collaboration virtuelle, avec 92 agents du changement accélérant la mise en place de nouvelles façons de travailler et 395 personnes formées sur les outils de collaboration digitale. Tout au long de l'année 2019, 30 groupes pilote au Royaume-Uni (dont plusieurs clients) ont testé de nouvelles approches collaboratives pour réduire les déplacements, comme le déploiement d'une nouvelle interface contrôlant les émissions de Gaz à Effet de Serre par client et par projet. Aux Pays-Bas aussi, nous avons fait des progrès au niveau de la réduction des émissions liées aux déplacements grâce à une utilisation plus fréquente de transports durables. Ainsi, les kilomètres parcourus en train ont augmenté de 13 % en 2019 et l'utilisation des voitures électriques est désormais plus fréquente (308 véhicules électriques sont actuellement loués par nos collaborateurs).

Plusieurs campagnes de communication ont été diffusées cette année pour encourager des déplacements moins polluants. Les résultats de notre enquête *Travel to Work* (trajet domicile-travail) ont été publiés en début d'année, de même que des articles en ligne sur la pollution de l'air. Pendant la Semaine de la Mobilité Européenne, Capgemini Pologne a organisé un événement d'une semaine avec des collaborateurs effectuant des déplacements entre les différents bureaux polonais de l'entreprise.

e) Gestion des déchets

La gestion efficace de nos déchets est essentielle en termes de minimisation de notre consommation de ressources naturelles non renouvelables. Elle constitue également un moyen concret et vertueux de prouver à nos collaborateurs notre engagement vis-à-vis de l'environnement.

Nous avons réduit la quantité totale de déchets générés de 9 % depuis 2015, un résultat très positif si l'on considère que nos effectifs se sont accrus de 21 % depuis la même année.

Pour réduire efficacement l'impact environnemental dû à nos déchets, il faudrait avant tout ne pas en produire : on parle alors d'économie circulaire. Ce concept repose sur l'idée de maintenir les produits et les matériaux en phase cyclique d'usage, afin de produire des biens et des services de manière durable.

Nous avons appliqué les principes de l'économie circulaire à notre propre activité de multiples manières, depuis les partenariats e-déchets novateurs jusqu'à la réutilisation d'ordinateurs et de téléphones portables, en passant par des initiatives localisées comme le remplacement des verres jetables par des verres réutilisables ou le remplacement des serviettes en papier par des sèche-mains ultra efficaces. Nous étudions également les opportunités de partenariat avec les fondations caritatives et les universités afin de réutiliser le mobilier stationnaire et les équipements informatiques. Fin 2019, nous avons publié Boucles de vie, un rapport étudiant sur la manière dont nos clients spécialisés en biens de consommation et en commerce de détail peuvent générer de la valeur et faire front au changement climatique en pratiquant une économie circulaire.

En 2019, l'un de nos objectifs majeurs a consisté à prendre des mesures d'éradication du plastique à usage unique. Notre campagne Semaine de l'Environnement était centrée sur l'action #Rethinkplastic, nos collaborateurs ayant été invités à se joindre à notre action en réduisant tout emballage inutile ou sac en plastique, bouteilles en plastique, tasses à café. Au sein du Groupe, nous avons pris des mesures supplémentaires afin d'éliminer de nos bureaux les articles en plastique à usage unique :

- Capgemini Allemagne a mis en place les vendredis sans plastique et mis à disposition 3 000 sacs en tissu pour remplacer les sacs en plastique ;
- Capgemini UK a mis en place un système de nettoyage ultra-efficace pour remplacer les bouteilles en plastique contenant les produits de nettoyage ;
- Capgemini Pays-Bas a introduit des agitateurs à café, pailles, couverts et bouteilles d'eau 100 % biodégradables ;
- Capgemini Pologne, France et Italie ont installé des fontaines à eau ; et
- Capgemini France a piloté avec succès la sensibilisation à l'utilisation de gobelets et de mugs en carton dans l'un des principaux sites en France.

Résultats et Indicateurs Clés de Performance (ICP)

	ICP	2018	2019	Objectifs 2020
Gestion environnementale	Part des activités, en termes d'effectifs, couvertes par une certification ISO 14001	87 %	91,5 % √	Toutes les entités Capgemini dont les effectifs sont supérieurs à 1 000 collaborateurs seront certifiées ISO 14001 d'ici fin 2020
	Consommation énergétique des bureaux *(en kWh/m²)*	147,4	146,2 √	
	Énergie renouvelable : taux d'électricité issue de sources renouvelables	23,6 %	46,5 %	
	Émissions liées aux déplacements professionnels *(en tCO_2e/personne)*	1,56	1,37 √	

√ Les données identifiées dans ce tableau par une √ ont été validées par KPMG avec un niveau d'assurance raisonnable.

f) Vision détaillée des données

Nous nous engageons à améliorer continuellement la qualité de la collecte et de l'analyse de nos données et à les utiliser afin de prendre des décisions stratégiques. De fait, notre suivi est de plus en plus exhaustif et vise à atteindre un pourcentage de 99,5 % de suivi des activités liées à l'environnement que nous menons actuellement (les 0,5 % restants faisant l'objet d'une estimation). Nous nous engageons également à ajouter de nouvelles sources d'émission à notre inventaire. En 2019, nous avons ajouté à notre reporting des activités pour quatre nouveaux pays (Japon, Singapour, Hong-Kong et Malaisie) et avons développé un nouveau tableau de bord interactif permettant de référencer les infrastructures les unes par rapport aux autres. Notre reporting, initialement trimestriel, est devenu mensuel pour 70 % de nos données liées aux émissions, permettant ainsi une mobilisation plus rapide au vu des données et des résultats. Nous avons également mis en place de nouveaux processus d'audits internes pour améliorer la qualité de nos données. Dans la mesure du possible, nous recueillons des données réelles – comme les kWh des systèmes de compteurs numériques ou les factures et données en matière de kilométrage provenant des agences de voyage et des systèmes de notes de frais. Nos données sont précises, et rarement uniquement estimées.

Synthèse de la qualité des données par source

Notes

Le schéma montre le pourcentage de données réelles, de même que la ventilation d'autres types de données par source pour 2018 (nous pensons que la qualité des données sera similaire en 2019). Les sources de données indiquées ci-dessus est équivalent à 97 % de nos émissions. Nous avons recours aux estimations lorsque les données réelles ne sont pas disponibles (quand elles ne sont pas fournies dans le temps imparti par exemple). On remplace ensuite les données estimées par les données réelles lorsqu'on en dispose. Lorsqu'elles sont estimées, des ratios standards sont utilisés (nous mesurons la consommation énergétique en prenant pour référence la surface des bureaux en question ; la consommation d'eau, la création de déchets et toutes les données liées aux voyages professionnels des collaborateurs sont mesurées au regard des effectifs).

Tableau 1 : ventilation des émissions carbone

	Indicateur		Unité	Total 2015	Total 2018	Total 2019	Variation par rapport à 2015
OBJECTIF	Réduire notre empreinte carbone par collaborateur de 20 % d'ici 2020 et de 30 % d'ici 2030		**tCO_2e par collaborateur**	**3,10**	**2,47**	**2,20 √**	**-29,3 % √**
Émissions carbone par scope (par pays et par région)	Scope 1	Énergie Bureaux	tCO_2e	5 728	5 262	5 032	-12,2 %
		Énergie Centre de données	tCO_2e	236	86	123	-48,1 %
		F-gaz	tCO_2e	1 508	2,090	4,247	181,7 %
		TOTAL Scope 1	tCO_2e	**7 472**	**7 439**	**9 402**	**25,8 %**
	Scope 2	Énergie Bureaux	tCO_2e	151 585	128 908	122 584	-19,1 %
		Énergie Centre de données	tCO_2e	48 435	25 275	23 013	-52,5 %
		TOTAL Scope 2	tCO_2e	**200 020**	**154 183**	**145 598**	**-27,2 %**
	Scope 3	Déplacements professionnels	tCO_2e	310 187	320 862	296 721 √	-4,3 %
		Pertes électriques Bureaux	tCO_2e	28 896	20 662	18 854	-34,8 %
		Pertes électriques Centre de données	tCO_2e	3 621	1 611	1 496	-58,7 %
		Consommation d'eau	tCO_2e	1 731	1 575	1 789	3,4 %
		Production de déchets	tCO_2e	446	453	462	3,6 %
		TOTAL Scope 3	tCO_2e	**344 881**	**345 163**	**319 322**	**-7,4 %**
		TOTAL ÉMISSIONS	tCO_2e	**552 373**	**506 785**	**474 321 √**	**-14,1 %**
Émissions *market based*	Scope 2 uniquement	Émissions *market based*	tCO_2e	162 847	128 419	123 514	-24,2 %

Tableau 2 : consommation énergétique

	Indicateur	Unité	Total 2015	Total 2018	Total 2019	Variation par rapport à 2015
Bureaux	Gaz naturel	MWh	15 538	12 497	11 960	-23,0 %
	Diesel & GPL	MWh	10 449	11 202	11 519	10,2 %
	Électricité renouvelable	MWh	41 994	41 143	88 679	111,2 %
	Autre Électricité	MWh	216 238	200 708	150 476	-30,4 %
	Chauffage urbain	MWh	6 117	5 354	5 478	-10,4 %
	Climatisation des bureaux	MWh	2 078	2 054	2 009	-3,4 %
	Consommation énergétique totale Bureaux	MWh	**292 413**	**272 958**	**270 120**	**-7,6 %**
	Consommation énergétique Bureaux par mètre carré	kWh/m²	170,7	147,4	146,2 √	-14,4 %
	% Électricité Bureaux issue de sources renouvelables	*%*	*16,3 %*	*17,0 %*	*37,1 %*	*20,8 %*
Centre de Données	Gaz naturel	MWh	339	0	0	-100,0 %
	Diesel	MWh	641	312	478	-25,4 %
	Électricité renouvelable	MWh	72 979	40 496	67 846	-7,0 %
	Autre Électricité	MWh	90 687	63 467	29 624	-67,3 %
	Consommation énergétique totale Centre de Données	MWh	**164 646**	**104 275**	**97 948**	**-40,5 %**
	% Électricité Centre de Données issue de sources renouvelable	*%*	*44,6 %*	*39,0 %*	*69,6 %*	*25,0 %*
TOTAL ÉNERGIE	**CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE TOTALE**	MWh	**457 059**	**377 234**	**368 068 √**	**-19,5% √**
	% de l'électricité totale issue de sources renouvelables	*%*	***27,3 %***	***23,6 %***	***46,5 %***	***19,2 %***

Tableau 3 : déplacements professionnels

	Indicateur	Unité	Total 2015	Total 2018	Total 2019	Variation par rapport à 2015
Transports par Source	Émissions avion	tCO_2e	192 130	206 863	190 245	-1,0 %
	Émissions voiture	tCO_2e	66 412	59 731	57 535	-13,4 %
	Émissions hôtel	tCO_2e	37 983	37 432	31 945	-15,9 %
	Émissions train	tCO_2e	5 934	7 465	7 628	28,5 %
	Émissions taxi	tCO_2e	6 602	7 750	7 616	15,4 %
	Autres Émissions liées aux transports	tCO_2e	1 126	1 622	1 752	55,5 %
	Total des émissions de GES liées aux déplacements professionnels	tCO_2e	**310 187**	**320 862**	**296 721 √**	**-4,3 %**
Déplacement par personne	**Total des émissions de GES liées aux déplacements professionnels par collaborateur**	tCO_2e/employé	**1,74**	**1,56**	**1,37 √**	**-21,2 % √**

Tableau 4 : déchets et eau

	Indicateur	Unité	Total 2015	Total 2018	Total 2019	Variation par rapport à 2015
Déchets par type de traitement	Mise en décharge	t	4 223	3 116	3 362	-20,4 %
	Déchets recyclés	t	1 360	1 166	1 203	-11,5 %
	Déchets valorisés énergétiquement	t	115	105	87	-24,1 %
	Méthanisation des déchets	t	12	440	548	4 624,9 %
Total Déchets	**Total Déchets**	t	**5 710**	**4 827**	**5 201**	**-8,9 %**
	% Déchets détournés des décharges	*%*	*26,0 %*	*35,4 %*	*35,4 %*	*9 %*
Utilisation des eaux	**Total Consommations d'eau**	m^3	**1 644 331**	**1 497 192**	**1 700 413**	**3,4 %**

Notes

1. Les données identifiées dans ces tableaux par une √ ont été validées par KPMG avec un niveau d'assurance raisonnable.
2. Les données pour 2015 et 2018 diffèrent des données relevées dans les rapports précédents, notamment pour les raisons suivantes :
   – le périmètre du rapport a été élargi en 2019 pour inclure quatre nouvelles entités en Asie-Pacifique et des données supplémentaires provenant de systèmes de notes de frais locaux (Australie, Belgique, Mexique et pays scandinaves). Lorsque ces écarts étaient significatifs, nous avons recalculé les données des années précédentes ;
   – certaines corrections et mises à jour de données ont été effectuées concernant les émissions liées aux déplacements en train en Inde, aux émissions de gaz naturel en Italie, aux émissions liées aux déplacements en taxi au Maroc, et aux émissions liées aux trajets en voiture en Pologne ;
   – Scope est un terme de reporting issu du *Greenhouse Gas Protocol*, qui est employé dans la comptabilisation des émissions carbone afin de les classer selon le niveau de contrôle qu'une entreprise possède sur la source de ces émissions.
3. Toutes les émissions, sauf les émissions liées à l'électricité, ont été calculées à l'aide des facteurs d'émission recommandés par le Ministère de l'Environnement, de l'Alimentation et des Affaires Rurales (DEFRA) : https://www.gov.uk/guidance/measuring-and-reporting-environmental-impacts-guidance-for-businesses
4. Les émissions liées à la consommation d'électricité ont été calculées dans le corps du tableau ci-dessus, conformément à l'approche *location based* du *GHG Protocol*. Les facteurs régionaux d'émissions liées à l'électricité ont été appliqués pour le Royaume-Uni (DEFRA 2019) et les États-Unis (eGrid). Pour les autres pays, les facteurs d'émissions issus de l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE) ont été appliqués pour calculer les émissions de Scope 2 en fonction de l'implantation. Les « pertes électriques » du Scope 3 désignent les pertes de transmission et de distribution d'électricité, c'est-à-dire la perte d'énergie constatée lors de la transmission d'électricité depuis une source de production jusqu'à nos locaux.
5. Nos émissions liées aux déplacements professionnels sont calculées en tenant compte de l'impact du forçage radiatif des voyages en avion et des séjours à l'hôtel. Bien qu'il soit recommandé de prendre en compte cet impact pour calculer le taux d'émissions liées aux déplacements, de nombreuses entreprises de notre secteur d'activité ne le font pas. Une attention particulière est donc requise lors de la comparaison des taux d'émissions liées aux déplacements professionnels de Capgemini et des autres entreprises de son secteur d'activité. Conformément aux recommandations du *GHG Protocol*, les émissions de gaz fluoré (F-gas) non couvertes par le protocole de Kyoto (telles que les chlorofluorocarbures – CFC) ne sont pas identifiées comme émissions de Scope 1 et ne sont donc pas incluses ci-dessus. Ces émissions de F-gas ont toutefois été calculées et atteignent 1 212 tonnes de CO_2e pour 2019.
6. « Les « émissions *market based* » fournies à la dernière ligne du tableau 1 sont un « recalcul » des émissions de Scope 2 suivant l'approche *market based* du *GHG Protocol*. Les émissions *market based* ont été calculées à l'aide des facteurs d'émissions spécifiques au fournisseur, lorsqu'ils étaient connus. Lorsqu'ils n'étaient pas disponibles, nous avons utilisé un facteur basé sur le mix énergétique résiduel, provenant du RE-DISS pour les pays européens et de green-e.org pour les États-Unis et le Canada. Pour certaines entités de plus petite taille, nous avons établi un facteur d'émissions de 0 pour l'électricité achetée au tarif de l'énergie renouvelable. Pour les régions où aucun facteur basé sur le fournisseur ou sur le mix énergétique résiduel n'était disponible, nous avons utilisé un facteur d'émissions *location based*.
7. « Électricité renouvelable » désigne toute électricité renouvelable achetée aux tarifs appliqués aux énergies renouvelables ou par le biais de certificats d'énergie renouvelable et une petite quantité d'énergie générée sur site en Inde et par le biais de panneaux solaires photovoltaïques au Royaume-Uni. « Autre électricité » désigne l'électricité acquise générée par d'autres sources (nucléaire ou carburants fossiles).
8. Compte tenu de la nature de notre activité, de nombreux bureaux de Capgemini disposent de vastes salles de serveur. Celles-ci ne sont pas considérées comme des centres de données mais doivent être prises en considération lorsque l'on compare la consommation énergétique de nos bureaux et celles des autres secteurs.
9. Dû au manque de données fiables de la part du fournisseur d'électricité, 68 % des consommations énergétiques des bureaux pour la France pour les trois premiers trimestres de l'année 2019 ont été estimées sur la base d'un ratio kWh/m² utilisé lors des précédents exercices. Ces données estimées représentent environ 6 % de la consommation énergétique totale du Groupe, 8,2 % de la consommation énergétique des bureaux du Groupe, et 0,3 % des émissions totales de GES du Groupe.
10. « Autres émissions liées aux transports » désigne les déplacements par d'autres modes de transport (bus, tramway, moto).
11. « Les données de kilométrage non disponibles ont été estimées à partir des frais de déplacement et des coûts pratiqués dans le pays concerné (coût moyen par kilomètre).
12. L'accès à des données précises sur les déchets et l'eau varie considérablement au sein du Groupe, selon le type de site, le type de bail et la gestion locale des déchets. Lorsque nous n'avons pas de données réelles, celles-ci sont estimées grâce à des méthodes appropriées.
13. Les données concernant le traitement des déchets par méthanisation et compostage ont été recueillies à l'échelle du Groupe en 2016, ce qui explique que le chiffre relatif à 2015 est très bas.

4.1.3.3 Accompagnement de nos clients à atteindre leurs objectifs de développement durable

En tant que leader mondial en conseil, en services technologiques et en transformation numérique, nous sommes en mesure d'amener notre secteur d'activité à repenser son rapport au développement durable mais surtout, à mettre en place toute une série de mesures favorables à notre planète. Nous travaillons main dans la main avec nos clients et les aidons à réduire leurs émissions de GES. Nous les soutenons et accélérons leur transition vers un avenir moins pollué par le carbone.

Approche et Résultats

En 2019, nous avons augmenté l'implication de nos équipes dans les problématiques de développement durable de nos clients.

a) Portefeuille d'offres du groupe

Par notre travail collaboratif avec les leaders de notre portefeuille d'offre pour le cloud, ADM Next, Perform AI et Digital Manufacturing, la variable développement durable est déjà comprise dans nos offres. Nous définissons et intégrons des problématiques durables au sein de chaque offre et identifions les projets actuels avantageux en matière de durabilité. Grâce à ces études de cas, nous sensibilisons nos équipes chargées de la vente et de la livraison, qui à leur tour, impliquent et inspirent nos clients.

b) Notre engagement client

En 2019, nous avons travaillé sur notre engagement avec nos clients au sein de cinq pays clés (France, États-Unis, Royaume-Uni, Pays-Bas et Allemagne) et trois secteurs clés (Services énergétiques, Produits de consommation & Vente au détail et Automobile). Nous avons notamment travaillé à :

- identifier les défis en matière de durabilité au sein de ces secteurs ;
- optimiser notre collaboration afin d'initier un dialogue sur le carbone, et/ou ;
- soutenir nos clients vis-à-vis d'appels d'offres spécifiques afin d'intégrer nos approches en matière de durabilité ailleurs qu'au sein de notre propre entreprise.

La question de la durabilité nous permet d'aller plus loin dans notre relation avec nos clients. Voici deux points à retenir pour l'année 2019 :

- Capgemini Invent a lancé un nouveau concept, *Invent for Society*, accompagné d'une proposition environnementale solide. Invent a parrainé le Sommet Mondial pour le Climat à la conférence sur le climat COP25 en décembre 2019, confortant notre crédibilité dans ce domaine ;
- au Royaume-Uni, en collaboration avec le Ministère de l'Environnement, de l'Alimentation et des Affaires Rurales (DEFRA), nous avons développé un guide d'évaluation et de maximisation des avantages du *cloud computing* (appelé aussi informatique en nuage) en matière d'environnement. Cette collaboration a démarré en octobre lors d'une conférence commune de haut niveau avec le DEFRA.

c) Engager nos collaborateurs

Afin d'impliquer nos collaborateurs, nous menons des campagnes en faveur d'actions durables, comme la collaboration virtuelle et des campagnes de sensibilisation au changement climatique. Par exemple, nous invitons nos équipes à échanger avec nos clients sur la nécessité de réduire leurs émissions de carbone. Nos activités de mobilisation ont pour but de :

- mobiliser et faire agir davantage afin que nos programmes aient un réel impact ;
- sensibiliser davantage sur notre engagement et nos actions pour attirer les candidats potentiels et pour que nos clients nous reconnaissent comme un partenaire responsable.

Nous avons établi un réseau mondial de responsabilité environnementale composé de professionnels de l'immobilier et de la durabilité qui se réunit chaque trimestre et se charge de diffuser des notes d'information et des campagnes relatives à la responsabilité environnementale. Leurs communications sont affinées pour les particularités de chaque pays, tout en assurant un message unique au niveau global.

Capter l'enthousiasme et l'expertise de nos collaborateurs est crucial pour la réussite de notre engagement vis-à-vis de nos clients en matière de responsabilité environnementale. Notre réseau d'Ambassadeurs de la Durabilité dirigé par nos collaborateurs a continué de s'étendre et a été déterminant dans la création de liens avec de nouveaux clients, et dans la conduite du dynamisme et de la mobilisation en interne. En 2019, nous avons cherché à intégrer la question de la responsabilité environnementale à nos méthodes de travail, en misant particulièrement sur l'éducation, l'engagement et l'adaptation des structures existantes.

- Éducation – *via* nos programmes Universitaires et de leadership Capgemini, nous avons identifié des défis commerciaux orientés durabilité : l'occasion pour nous de déployer un ensemble de compétences tout en permettant à nos collaborateurs d'accroître fortement leurs connaissances sur le sujet.
- Engagement – Lors des préparatifs de la COP25 et du Sommet Mondial sur le Climat, nous avons organisé un ensemble d'événements et de campagnes, parmi lesquels :
  - un concours photo destiné aux collaborateurs pour qu'ils puissent partager leur conception de la durabilité et du changement climatique,
  - une journée d'inspiration ASE, avec des tables rondes organisées par le WWF, des projections de films et des présentations de lancement,
  - des sessions de partage de connaissances virtuelles au Royaume-Uni sur un certain nombre de sujets comme la conscience collective en faveur de notre planète, la prestation de services dans un monde sans carbone ou encore les avancées de l'architecture durable,
  - la diffusion des sessions du Sommet Mondial sur le Climat à Madrid.
- Adaptation – Au fur et à mesure que la prise de conscience de nos collaborateurs évolue, nous adaptons nos méthodologies, en particulier cette année avec le *Integrated Architects Framework* (IAF) et les processus de planification de la gestion de nos comptes clients.

Indicateurs Clés de Performance (ICP)

Afin de mobiliser notre activité, nous avons défini un objectif à long terme pour que nos clients économisent 10 millions de tonnes de CO_2e d'ici 2030. En 2019, nous avons initié un dialogue avec eux sur la durabilité et la réduction du carbone, et nous nous sommes entretenus avec 28 clients sur le sujet. Nous avons également engagé et mobilisé autant de collaborateurs que possible au sein de notre programme de durabilité client.

	ICP	2018	2019	Objectifs 2020
Aider nos clients à atteindre leurs objectifs de développement durable	Nombre de collaborateurs engagés dans le programme de sensibilisation au développement durable	1 500 +	2 750 +	n/a

4.1.3.4 Risque politique et catastrophes naturelles

Pour cette section, voir la section 3.2.1.b.

4.2 Éthique et Conformité

4.2.1 Valeurs et Éthique

4.

Parties intégrantes de notre identité, nos valeurs et notre éthique nous différencient de nos concurrents : cet ensemble unique de valeurs humaines que nous incarnons est axé sur notre manière de travailler et constitue un excellent atout qui confère un sentiment de fierté chez l'ensemble de nos collaborateurs.

Ces valeurs justifient la réputation d'entreprise éthique et responsable dont jouit Capgemini, élue une des « *World's Most Ethical Companies®* » (Entreprises les plus éthiques au monde) par l'Institut Ethisphere® pour la septième année consécutive. Seules trois entreprises distinguées, dont nous faisons partie, appartiennent à notre secteur d'activité, venant renforcer notre fierté vis-à-vis de nos pratiques commerciales éthiques.

4.2.1.1 Droits de l'Homme

La protection des Droits de l'Homme s'applique à l'ensemble de nos collaborateurs tout au long de la chaîne logistique. Ces Droits sont la liberté d'expression, la liberté d'association, la lutte contre le travail des enfants et la lutte contre le travail forcé.

L'engagement de Capgemini en faveur des Droits de l'Homme est profondément enraciné dans ses valeurs et sa culture depuis ses débuts en 1967. Le Groupe a toujours mené ses activités de façon éthique, permettant à ses collaborateurs et à ses fournisseurs de travailler en accord avec ses principes.

En tant qu'entreprise socialement responsable, nous respectons les Principes de la Déclaration universelle des droits de l'Homme de 1948 et les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du Travail (OIT), et luttons contre le travail des enfants et le travail forcé.

La signature du Pacte mondial des Nations Unies en 2004 vient consolider cet engagement. Nous soutenons et respectons les dix principes liés aux domaines de l'environnement, des droits humains, des droits du travail et de la lutte anti-corruption. Nos principes et notre programme d'Éthique & Conformité, notre stratégie RSE et l'ensemble des politiques du Groupe (Ressources Humaines, Achats…) reflètent cet engagement. Nous appliquons ces politiques à chaque aspect de notre activité et dans tous les pays où nous sommes présents.

Au sein de notre organisation, chaque entité juridique a l'obligation de se conformer à ces principes ainsi qu'à la législation locale. Cette conformité reflète notre engagement vis-à-vis des politiques locales et des actions concrètes que nous sommes amenés à conduire pour améliorer le respect des droits humains dans notre sphère d'activité.

Dans le cadre de ses activités d'approvisionnement, le Groupe s'intéresse également aux questions environnementales, aux impacts sociaux, aux droits humains et à la lutte anti-corruption. Ainsi, dans le cadre de l'application de nos Règles de conduite des Fournisseurs, nous nous engageons à ne collaborer qu'avec des professionnels dont les pratiques sont éthiques et respectueuses des droits humains (voir la section 4.3.2.1 Achats responsables).

Zoom sur le Royaume-Uni

Depuis 2015, Capgemini UK (Royaume-Uni) adopte une série de mesures contre la pratique de l'esclavage et contre le trafic d'êtres humains au sein de son organisation et de sa chaîne logistique. Capgemini UK se conforme ainsi à la législation britannique du *Modern Slavery Act* et vient renforcer notre engagement en faveur des droits humains, au sein même du Groupe et tout au long de la chaîne logistique. Une déclaration de transparence a été publiée et est consultable par toutes les parties prenantes sur notre site web : https://www.capgemini.com/gb-en/resources/modern-slavery-transparency-statement.

Il est indiqué dans cette déclaration que Capgemini UK pratique une tolérance zéro vis-à-vis de l'extorsion de fonds, de la corruption et de la violation des droits humains comme le travail forcé ou obligatoire, l'esclavage, la servitude et le trafic d'êtres humains au sein des entreprises et des chaînes logistiques.

Tous les ans, nous évaluons nos nouveaux fournisseurs et ré-évaluons nos fournisseurs réguliers. Cette pratique a commencé en 2008 et a été renforcée en août 2016 grâce à la mise en place d'un outil de conformité durable. En 2019, plus de 1 080 fournisseurs ont été évalués et parmi eux, 17 ont été écartés suite à notre décision de ne plus collaborer avec eux.

Capgemini UK s'engage vis-à-vis de ses collaborateurs, de ses clients et de ses fournisseurs à prendre des mesures appropriées afin d'éradiquer toute pratique d'esclavage moderne au sein de ses activités et de sa chaîne logistique. Un plan de limitation des risques est en place afin de garantir une amélioration continue dans ce domaine. Notre entreprise maintient une politique interdisant aux agents et aux sous-traitants de pratiquer quelconque forme d'esclavage et exige de mettre fin à toute collaboration avec un agent, un sous-traitant ou le collaborateur d'un sous-traitant qui seraient impliqués dans des activités liées à une quelconque forme d'esclavage.

4.2.1.2 Éthique

Pour Serge Kampf, fondateur de Capgemini, une éthique et une intégrité irréprochables constituent le socle de toute entreprise rentable et durable. Dès l'origine, notre foi dans notre manière de mener nos activités et notre engagement en faveur de nos 7 valeurs essentielles ont fait notre différence. Bien que nos équipes soient implantées partout dans le monde, nous partageons une culture commune basée sur nos valeurs fondamentales que sont l'honnêteté, la confiance et le respect de l'expérience et de la contribution de chacun à notre entreprise. Ces valeurs nous ont guidées au gré des nombreuses évolutions que notre groupe a connues, tout en nous laissant la liberté nécessaire pour s'adapter aux évolutions de notre industrie. Ces valeurs ont également façonné l'audace dont nous devons faire preuve en tant que leader. En plus d'assurer une adhérence à nos règles et principes, notre culture facilite nos prises de décisions et nous permet de faire preuve d'un comportement adapté à tout type de situations imprévues. Il relève de la compétence des membres de notre équipe d'opter pour la bonne solution. Ce cadre éthique lie tous les collaborateurs du Groupe, présents dans plus de 40 pays.

Politiques et Actions

Depuis 2009, nous structurons notre programme d'Éthique et de Conformité afin de renforcer notre atout concurrentiel. Par le biais de ce programme, nous souhaitons faire naître une prise de conscience chez nos collaborateurs et leur donner les clés pour prendre des décisions qui soient basées sur l'honnêteté et l'intégrité. Voici les 5 points autour desquels s'articule notre programme :

Nos Politiques : notre Charte Éthique aide tous les collaborateurs à comprendre comment se comporter et agir correctement, ne laissant aucune place au doute. Elle s'accompagne de politiques du Groupe plus détaillées relatives à la lutte contre la corruption, les conflits d'intérêt et la règlementation en matière de concurrence, visant à s'assurer que les niveaux de contrôle adaptés sont en place.

Notre ligne d'alerte éthique, *SpeakUp* : lancée en 2018, elle vient améliorer de façon significative la précédente Procédure de Signalement. *SpeakUp* est un système de signalement par téléphone et web, volontaire et confidentiel, hébergé par un fournisseur de service indépendant. Géré par Capgemini, il est mis à la disposition des collaborateurs, consultants externes, prestataires, clients, fournisseurs et partenaires ainsi que des filiales. À travers *SpeakUp*, Capgemini s'engage à écouter lorsque les signalements sont légitimes, à se montrer juste lors de l'étude d'un cas particulier, à respecter la justice organisationnelle, à respecter la confidentialité et à protéger le lanceur d'alerte de toute forme de représailles. Cet engagement est pris par les membres de Conseil d'Administration de Capgemini SE et les membres du *Goup Executive Board* (GEB) dans le cadre de leur soutien individuel et collectif aux dispositions de notre Charte Éthique. *SpeakUp* permet aux lanceurs d'alerte de signaler des cas et/ou de demander des conseils et des attitudes à adopter face à des actions ou des comportements qui : (1) Ne seraient pas en accord avec nos valeurs, notre Charte Éthique et les politiques d'éthique et de conformité qui leur sont liées, (2) Ne seraient pas conformes avec les lois en vigueur, ou (3) Seraient susceptibles d'affecter de manière significative les intérêts vitaux de Capgemini et ceux de ses filiales.

Notre Enquête sur la culture Éthique, à laquelle tous nos collaborateurs sont invités à participer une fois par an, reflète parfaitement la culture éthique de notre entreprise. Cette enquête a été menée par l'équipe éthique Groupe en octobre 2019. Plus de 13 000 collaborateurs issus de 40 pays y ont participé, soit l'équivalent d'une personne sur 16. L'étude comportait 24 questions relatives à notre culture éthique, à nos politiques, à nos comportements et à *SpeakUp*. Elle est venue confirmer, notamment, une sensibilisation très élevée des collaborateurs vis-à-vis de la Charte Éthique de Capgemini (92 %) que 84 % des participants ont dit trouver facile à comprendre et à appliquer. Pour 70 % des participants, Capgemini mène ses activités conformément à ses 7 valeurs et pour 88 % d'entre eux, les valeurs de Capgemini sont en accord avec leurs propres valeurs. Les éclairages apportés par les résultats de cette enquête ont été pris en compte dans la planification du programme d'Éthique de 2020.

Notre programme de formation est composé de :

- 3 cours e-learning obligatoires (sur notre Charte Éthique, notre Politique de lutte contre la corruption et notre politique de conformité aux lois sur la Concurrence) ;
- cours e-learning sur des thèmes liés à l'Éthique et à la Conformité : il s'agit de modules basés sur des études de cas liés à différents sujets éthiques, comportant de courtes vidéos de sensibilisation sur la manière de gérer certaines situations délicates d'un point de vue éthique ;
- *Ethics Café* avec diffusion de courtes vidéos visant à faire naître une prise de conscience et une réflexion chez les participants, portant sur un ensemble de situations éthiques professionnelles.

Notre programme de communication interne, élaboré mondialement au niveau du Groupe et déployé dans chaque pays, s'adresse à tous les collaborateurs. La communication est ciblée par grade et par rôle. Le programme utilise différents canaux internes pour communiquer au travers des événements récurrents tels que la *Ethics week* et le *Values Day* ou la *newsletter* mensuelle telle que *Think Ethics* qui s'adresse à nos responsables d'équipe), des podcasts portant sur des cas réels, des vidéos, des articles, des quiz et des messages sur le réseau Yammer.

Résultats et Indicateurs Clé de Performance (ICP)

	ICP	2018	2019	Objectifs 2020
Accessibilité de *SpeakUp*	Couverture *SpeakUp*[1]	82 %	97 %	100 %
Alertes éthiques signalées *via SpeakUp*[2]	Nombre d'alertes éthiques signalées *via SpeakUp*	n/a	221	n/a
E-learning sur notre Code d'Éthique des affaires	Pourcentage de collaborateurs ayant suivi le module d'e-learning sur le Code d'Éthique des affaires	94 %	95 %	96 %
E-learning sur notre Politique Anti-corruption	Pourcentage de collaborateurs ayant suivi le module d'e-learning sur notre Politique Anti-corruption	94 %	96 %	96 %
E-learning sur notre Politique en matière de Lois sur la Concurrence	Pourcentage de collaborateurs ayant suivi le module d'e-learning sur notre Politique en matière de Lois sur la Concurrence	90 %	90 %	92 %

(1) Calculé en pourcentage des effectifs totaux au 31 décembre.
(2) Nos collaborateurs peuvent aussi faire part de leurs interrogations d'ordre éthique à leurs chefs d'équipes ou aux RH. Le nombre total d'alertes éthiques reçues en 2019 pourrait donc être plus élevé.

4.2.1.3 Autres initiatives en cours d'élaboration

a) Diversité et égalité de traitement

Le sujet de diversité est détaillé dans la section 4.1.1.3 de ce document. La politique RSE et d'égalité du Groupe assure la diversité sociale et l'égalité de traitement. Les politiques d'égalité professionnelle et de responsabilité sociale sont basées sur les principes de non-discrimination et d'égalité de traitement. Ces principes se reflètent dans les diverses dispositions de la société par un référentiel d'égalité professionnelle.

Les enquêtes traditionnelles du Groupe auprès des collaborateurs ont évolué vers un processus d'enquêtes plus adapté, notamment à travers le dispositif *Pulse*. *Pulse* est un programme d'écoute continue des employés qui vise à gérer et mesurer l'engagement des collaborateurs à grande échelle (voir section 4.1.1.1). Il existe également des enquêtes spécifiques menées à l'échelle des pays, comme l'enquête sur le bien-être, menée en France en décembre 2018 (voir section 4.1.1.4).

b) Dialogue social au niveau du Groupe : Comité d'entreprise international (IWC)

Le dialogue social est l'une des clés de voûte de la réussite du Groupe, accompagnant sa stratégie de développement dans un monde où la performance et la valeur offerte au client font la différence. Les collaborateurs sont le fondement de notre succès. Les relations avec les collaborateurs constituent, à la fois, un puissant moteur de changement et un garde-fou pour permettre le changement sans conflit. Le dialogue social s'articule aux différents échelons de l'organisation, à la fois local et global.

Le comité d'entreprise international (*International Works Council* – IWC) a été mis en place en 2001, en amont de l'entrée en vigueur de la réglementation européenne. Sa portée a ensuite été étendue à d'autres régions du Groupe. Sa mission est de porter à l'attention de la direction du Groupe les intérêts des salariés et d'être directement informé par la direction du Groupe de ses projets pour l'entreprise et de leur impact pour les salariés.

L'IWC aspire à :

- être un organe consultatif auprès de la direction du Groupe sur les affaires concernant les collaborateurs ;
- exercer une influence positive ;
- contribuer à la coopération entre les collaborateurs et entre les différentes composantes du Groupe aux échelons national et transnational ;
- contribuer à faire de l'environnement qu'offre Capgemini une source d'inspiration pour chacun.

Le représentant de la Direction générale préside l'IWC et agit conformément aux décisions et stratégies de la direction du Groupe.

Un maximum de 60 membres, au total, siège au comité. Ses membres statutaires sont les délégués des pays membres de l'Accord européen. Tous les autres membres délégués siègent en qualité de membres invités. Un membre invité peut représenter un pays ou un groupe minoritaire.

Les salariés sont représentés par les délégués de leur pays et par une instance permanente (Bureau de l'IWC). Le Bureau se compose de huit délégués : quatre d'entre eux représentent les quatre principaux pays européens et les quatre autres sont élus par les délégués des pays. Seuls les pays membres ont le droit de vote, les pays invités ne sont autorisés qu'à accompagner le processus.

Le Président-directeur général assiste à la réunion de l'IWC au moins une fois par an et les membres du Comité Exécutif du Groupe sont régulièrement invités à assister aux réunions pour nouer des discussions ouvertes avec les membres de l'IWC.

Depuis 2016, deux Administrateurs représentant les salariés ont été nommés au Conseil d'Administration, en avance par rapport à la législation en la matière. L'un a été désigné par les organisations syndicales françaises, l'autre a été élu par l'IWC. Par ailleurs, ce dernier siège au Conseil d'Administration ainsi qu'au Comité des Nominations et des Rémunérations depuis 2015 sur l'invitation du Président-directeur général de l'entreprise.

c) Négociations et dialogue social au niveau local

Les représentants du personnel et comités d'entreprise sont des partenaires stratégiques de toutes les transformations organisationnelles et opérationnelles. La dimension opérationnelle se décline à l'échelon des pays, où les syndicats, comités d'entreprise et partenaires sociaux entretiennent un dialogue constant avec la direction et les Ressources Humaines de Capgemini. Les accords conclus en concertation avec ces partenaires contribuent à la création d'un environnement de travail plus sûr, plus sain et de meilleure qualité.

Capgemini reconnaît que les conventions collectives et accords d'entreprise constituent une opportunité pour faire vivre un dialogue social sain et transparent. Ces conventions représentent aussi des avancées concrètes sur les conditions de travail et l'environnement professionnel, sont bénéfiques à l'entreprise en tant que facteurs de bien-être au travail, de satisfaction et de motivation des collaborateurs.

Citons à titre d'exemple quelques accords d'entreprise :

- en France,13 accords ont été signés en 2019, couvrant notamment la rémunération et les avantages (dont les plans d'épargne retraite), la santé et la sécurité, le programme d'actionnariat salarié ESOP, et les évolutions organisationnelles ;
- au Royaume-Uni, il existe un comité d'entreprise pour chaque unité opérationnelle, supervisé par un comité national, où siègent des délégués syndicaux. Lorsque la loi le prévoit, Capgemini mène des négociations sur la rémunération des salariés syndiqués et dispose d'accords-cadres avec trois organisations syndicales. S'y ajoutent 11 conventions collectives spécifiques mises en place antérieurement pour des groupes de salariés, reprises par Capgemini en vertu de la Réglementation relative au transfert d'entreprises (protection de l'emploi) ou, *Transfer of Undertakings Regulations* (TUPE) de 2006 ;
- aux Pays-Bas, fin 2019, 12 conventions collectives ont été signées portant sur les conditions de travail, les process de gestion relatifs au système de prime, à la création d'une nouvelle unité de sécurité et au nouveau système de vente, et enfin, sur la mise en place de *Pulse* et *Platform* ;
- en Allemagne, 49 accords ont été signés concernant notamment les rémunérations, les évolutions au sein de l'entreprise, la retraite à temps partiel, la gestion de la réintégration de collaborateurs en situation de handicap ou ayant dû s'absenter sur une période longue pour des raisons médicales.

4.2.2 Conformité

4.2.2.1 Anti-corruption

Pour cette section, veuillez-vous reporter aux sections 3.2 et 4.2.1.2 du document.

Capgemini a lancé son programme Éthique & Conformité du Groupe en 2009, suivi par la mise en place de la Politique de lutte contre la Corruption et d'une formation anti-corruption ainsi que du système de signalement environ deux ans plus tard.

L'adoption de la loi « Sapin II » en France a renforcé le cadre de la lutte contre la corruption. Cette loi exige des entreprises qu'elles adoptent un plan de conformité anti-corruption reposant sur 8 piliers : (1) une politique anti-corruption, (2) un système obligatoire de reporting des infractions à cette politique, (3) une cartographie des risques de corruption régulièrement actualisée, (4) des procédures d'audit préalable obligatoires pour les clients, les fournisseurs directs et les intermédiaires, (5) des contrôles comptables visant à détecter et prévenir la corruption, (6) une formation aux risques de la corruption pour les responsables et les collaborateurs les plus exposés, (7) des mesures disciplinaires à l'encontre des salariés qui enfreignent la politique et (8) un système obligatoire d'évaluation et de contrôle de la corruption en interne. Cette obligation s'applique non seulement à la société mère, mais également à toutes ses filiales, qu'elles soient situées en France ou à l'étranger.

En plus des plans d'action anti-corruption déjà existants, le Groupe s'est concentré sur chaque pilier du programme dans le cadre d'un plan d'amélioration continue. En 2019, le Groupe a établi une nouvelle cartographie des Risques Anti-Corruption et a exécuté un plan d'action en onze points afin de renforcer son contrôle dans ces domaines. Il a également requis les validations au niveau national de cette cartographie des risques anti-corruption au sein de la majorité des pays dans lequel le Groupe est présent. Enfin, toujours dans la perspective d'une amélioration continue, le Groupe a optimisé et communiqué sur le programme de signalement, reconfiguré son approche et finalisé une nouvelle politique relative à la lutte contre la corruption et à la *diligence* requise pour les Tiers, a renforcé son plan d'audit anti-corruption et dispensé une formation anti-corruption aux différents comités de direction nationaux.

En 2018, Capgemini a également revu les versions anglaise et française de sa Politique de lutte contre la corruption (voir section 4.2.1.2 pour plus d'informations sur *SpeakUp* et 2.1.2 pour plus d'informations sur notre politique de gestion des Conflits d'intérêts). Cette version révisée a été présentée aux Comités d'entreprise français et britannique et intégrée au Règlement Intérieur en France. La Politique de lutte contre la corruption est consultable sur le site internet de Capgemini :https://www.capgemini.com/our-company/values-ethics/group-anti-corruption-policy.

Les exigences légales de la loi Sapin II et ce plan d'action ont également été présentés au Comité d'entreprise international et au Comité d'Éthique et Gouvernance du Conseil d'Administration en 2018 et en 2019.

4.2.2.2 Confidentialité des Données

Politiques et Actions

Nos politiques de confidentialité des données sont décrites dans la section 3.2.1.

Résultats et Indicateurs Clés de Performance (ICP)

	ICP	2018	2019	Objectifs 2020
Formation : protection des données	Pourcentage total de collaborateurs suivant le programme de formation à la protection des données	76 %	88 %	80 %
	Pourcentage de Vice-Présidents suivant le programme de formation à la protection des données	n/a	69 %	n/a

Début 2018, en amont de la mise en œuvre de la Règlementation générale sur la Protection des Données, Capgemini a actualisé sa formation générale sur la Protection des Données intitulée « Comprendre la Confidentialité » et y a inclus plusieurs cours en ligne jugés pertinents dans la liste des cours obligatoires destinés à l'ensemble des collaborateurs à l'échelle mondiale. Cette actualisation a été encadrée par une campagne de communication invitant tous les collaborateurs à participer à cette formation. L'objectif des 80 % de participation a été fixé puis atteint à l'échelle globale au cours de l'année 2018 et depuis, ce chiffre ne fait que grimper. Les analyses de participation au niveau de l'échelon F et au-delà a commencé en 2019 et, bien qu'aucun objectif n'ait été fixé, Capgemini continue de suivre régulièrement les résultats.

4.3 Devoir de vigilance

Depuis 2017, la loi n° 2017-399 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre impose aux entreprises françaises de plus de 5 000 salariés de dresser et de mettre en œuvre un plan de vigilance raisonnable pour identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits de l'Homme et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant de ses propres activités et de celles de ses filiales ainsi que des activités des sous-traitants ou fournisseurs.

Cette section présente de manière synthétique le plan de vigilance de Capgemini, ainsi que sa mise en œuvre dans les domaines suivants : achats responsables, droits de l'Homme, santé et sécurité des personnes et environnement. Les sujets couverts, par ailleurs, par la déclaration de performance extra-financière, à savoir, droits de l'Homme (section 4.2), santé et sécurité des personnes (section 4.1.1.4) et environnement (section 4.1.3) sont détaillés dans les sections correspondantes. Ces sujets ont fait l'objet, au préalable, d'un alignement méthodologique entre la cartographie des risques du Groupe et l'analyse de matérialité (voir section 3.2).

4.3.1 Notre approche

Dans le cadre de l'actualisation de sa cartographie des risques majeurs réalisée fin 2018, le groupe Capgemini a procédé à une évaluation des risques susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats.

En 2017, le Groupe a réalisé une première évaluation et cartographie des risques au sein de sa chaîne d'approvisionnement pour identifier les pays et les domaines présentant les risques les plus élevés.

À cette fin, nous avons, en étroite collaboration avec les fonctions Risques et assurance, Éthique et conformité, Achats, RSE et Juridique :

- mis en œuvre l'approche de gestion des risques du Groupe, garantissant la rigueur et la cohérence de la démarche ;
- évalué pays par pays les risques concernant les droits de l'Homme, sur la base d'indicateurs externes établis par des organismes indépendants ;
- identifié les catégories d'approvisionnement à risque élevé en nous appuyant sur l'expertise interne de nos équipes, et notamment des responsables de catégories d'achat ;
- accordé une attention prioritaire aux catégories à risque élevé et à forte valeur en termes de dépenses.

Cette évaluation et cette cartographie des risques au sein de la chaine d'approvisionnement du Groupe seront mises à jour régulièrement.

Par ailleurs, lancé en 2009 par le Conseil d'Administration, notre programme Éthique et Conformité s'appuie sur une Charte Éthique, des politiques dédiées, une procédure d'alerte *via* la ligne d'alerte *SpeakUp* – disponible auprès des collaborateurs de Capgemini et également des parties prenantes externes – et une organisation spécifique, dont le responsable est rattaché directement au Président-directeur général. Un des Comités Spécialisés du Conseil d'Administration, le Comité Éthique et Gouvernance, a pour mission de s'assurer de la stricte application de nos principes éthiques et, en particulier, du suivi du plan de vigilance. Ce Comité s'est réuni le 14 décembre 2018 à cette fin et en a rendu compte au Conseil d'Administration du 13 février 2019, qui a approuvé le Rapport de gestion dans lequel figure le plan de vigilance.

Au cours de l'année 2019, plusieurs actions ont été définies et réalisées afin de mettre en œuvre le plan de vigilance sur les achats responsables, les droits de l'Homme, la santé et la sécurité des personnes, ainsi que l'environnement.

4.3.2 Nos réalisations en 2019

4.3.2.1 Achats responsables

Notre chaîne d'approvisionnement permet à la fois de servir nos clients et d'assurer la bonne conduite de nos activités internes au jour le jour. Nous veillons à ce qu'elle soit à la hauteur de nos impératifs éthiques, et qu'elle réponde aux attentes de nos clients. Depuis plus de dix ans, le Groupe s'est doté d'une politique obligatoire de bons de commande et d'un système centralisé d'achats *(Global Purchasing System)* qui offre une vision claire de toutes nos activités dans ce domaine.

La fonction Achats de Capgemini répond aux exigences du *Blue Book*, qui comprend les valeurs du Groupe, nos politiques Éthique et conformité et RSE, et respecte l'ensemble des cadres juridiques et réglementaires en vigueur aux niveaux national et international (voir la section 3.1.1).

Le système centralisé d'achats de Capgemini compte à ce jour plus de 15 000 fournisseurs et sous-traitants actifs. Une chaîne d'approvisionnement aussi vaste et couvrant plusieurs continents, soulève un certain nombre de problématiques et peut engendrer des risques. Dans ce contexte, nous restons vigilants quant à la défense des droits de l'Homme et à la préservation de l'environnement. L'importance que nous attachons aux relations fournisseurs se reflète dans l'ensemble des directives relatives à la sélection, la gestion, ainsi qu'à l'éthique de nos fournisseurs.

Afin de répondre aux exigences du devoir de vigilance, Capgemini a mis en place plusieurs actions adaptées.

Code de conduite des fournisseurs

Depuis 2015, Capgemini a formalisé, sous la forme d'un Code de conduite *(Supplier Standards of Conduct)*, les exigences qu'elle entend appliquer et faire appliquer dans sa relation d'affaires avec ses partenaires et fournisseurs. Les termes du Code de conduite définissent les impératifs requis en termes d'éthique et de conformité, de responsabilité sociale et de développement durable. Ils définissent en outre notre politique relative aux modalités de nos relations commerciales avec nos fournisseurs, notamment l'obligation d'un bon de commande formel comme prérequis à tout engagement commercial.

Ces principes sont applicables pour tout fournisseur et sur l'ensemble des pays où Capgemini opère ses activités.

Le Code de conduite fournisseurs est disponible à l'adresse suivante (en anglais) : https://www.capgemini.com/our-company/supplier-standards-of-conduct.

Par ailleurs, nos fournisseurs sont informés dans ce document qu'ils bénéficient d'une ligne d'alerte Groupe (*SpeakUp*) permettant de signaler tout écart sur le plan éthique, tout comportement répréhensible, avéré ou soupçonné, dans leurs interactions avec le Groupe, ses collaborateurs ou ses affiliés (voir la section 3.2.1 « Risques critiques »).

En 2019, 27 % du volume d'achats était couvert par la signature du Code de conduite des fournisseurs. La procédure de référencement

de nos fournisseurs intègre désormais la formalisation de leur engagement sur les termes de ce Code, au travers d'un processus entièrement digitalisé, permettant de renforcer la mise en œuvre de notre politique dans ce domaine.

Programme de gestion des relations fournisseurs

La gestion des relations fournisseurs (*Supplier Relationship Management* – SRM) est l'une des principales missions de la fonction Achats, et sans doute celle dont les effets sont les plus importants sur le long terme. Cela permet à Capgemini et à ses fournisseurs d'aligner leurs feuilles de route, d'optimiser la performance opérationnelle, de favoriser la co-innovation, d'influer positivement sur le coût total de possession et de mettre les risques sous contrôle. Elle requiert un véritable alignement des organisations, des matrices de communication limpides, des revues de performance régulières couvrant tous les aspects de la relation commerciale. Cette gestion efficace permet de tisser des liens de confiance au niveau décisionnel, et garantit une meilleure coopération dans l'atteinte d'objectifs partagés.

La fonction Achats de Capgemini met en œuvre depuis 2015 un programme de gestion des relations fournisseurs visant à constituer une base de fournisseurs robuste et dynamiser les relations avec nos principaux partenaires commerciaux afin de développer la création de valeur pour les clients du Groupe. Ce programme a également pour objectif de réduire notre exposition aux risques d'approvisionnement et de contrôler les écarts potentiels envers notre politique de relation fournisseurs.

La fonction Achats de Capgemini évalue tous les aspects des relations fournisseurs au travers d'un référentiel Temps, Qualité, Réactivité, Délais, Coût et Environnement. Elle met en œuvre ce programme avec le support d'une plateforme digitalisée, lui permettant d'étendre cette démarche sur un périmètre plus large de fournisseurs.

En 2019, le programme SRM a couvert 70 fournisseurs, donnant lieu à l'élaboration de plans d'actions partagés et suivis avec les cadres dirigeants de nos fournisseurs. Nous souhaitons étendre cette démarche à plus d'une centaine de nos fournisseurs dans le courant de l'année 2020.

Évaluation des risques fournisseurs

Un processus d'évaluation est intégré à la procédure de référencement de nos fournisseurs au travers d'une plateforme digitale. Il a pour objectif d'identifier et de prévenir les risques financiers et extra-financiers, et couvre notamment les risques de corruption et de réputation non-éthique de nos partenaires potentiels.

Le cas échéant, des mesures de mitigation peuvent être définies et des plans d'actions correctives peuvent être exigés. Les fournisseurs présentant un risque trop élevé peuvent être exclus.

Digitalisation du processus achats

Visant à renforcer la bonne application de sa politique de gestion de la relation fournisseurs, Capgemini a déployé une plateforme digitale couvrant de bout en bout les processus de sourcing et d'approvisionnement.

4.3.2.2 Droits de l'homme

L'engagement de Capgemini en faveur des droits de l'Homme est profondément enraciné dans les valeurs et dans la culture du Groupe depuis sa création en 1967. La protection des droits de l'Homme inclut la liberté d'expression, la liberté d'association, ainsi que l'interdiction du travail des enfants et du travail forcé. À ce titre, la liberté fait partie, au sein des sept valeurs du Groupe définies par Serge Kampf, son fondateur, de l'ADN du Groupe.

En 2019, pour la septième année consécutive, Capgemini a fait partie des sociétés reconnues comme les plus éthiques dans le monde (*World's Most Ethical Company*, distinction décernée par Ethisphere Institute) (voir la section 4.2 « Éthique »).

Par ailleurs, dans nos achats, en application de notre Code de conduite fournisseurs, nous nous engageons à ne travailler qu'avec des fournisseurs dont les pratiques professionnelles sont éthiques et respectueuses des droits de l'Homme (voir la section 4.3.2.1 « Achats responsables »).

4.3.2.3 Santé et sécurité des personnes

Nos politiques locales veillent à ce que les normes du Groupe soient appliquées à l'ensemble de nos collaborateurs, dans tous les pays où nous sommes implantés (voir la section 4.1.1).

Aussi, tous nos fournisseurs et sous-traitants sont tenus de respecter le même niveau d'exigence dans leurs pays respectifs, conformément à notre Code de conduite fournisseurs (voir la section 4.3.2.1).

4.3.2.4 Environnement

Concernant les risques environnementaux, le Groupe dispose d'un système de management environnemental (certifié ISO 14001 : 2015) qui lui permet d'identifier et de gérer cette catégorie de risques, dans le respect des cadres réglementaires nationaux et internationaux en vigueur et de ses propres objectifs.

Les risques liés à la chaîne d'approvisionnement sont intégrés au système de management environnemental. Dans ce cadre, les incidents et urgences liés aux questions environnementales – notamment relatifs aux fournisseurs – sont pris en compte conformément aux procédures du système de management environnemental du Groupe.

Une évaluation des risques liés au changement climatique s'est ajoutée à nos procédures de gestion des risques en 2017, et a été progressivement intégrée, en 2018, au système standard de management dans l'ensemble des pays où le Groupe est implanté (voir la section 4.1.3 « Responsabilité environnementale »).

4.3.3 Nos prochaines étapes

La définition et la mise en place effective du plan de vigilance constituent un travail de longue haleine, amené à progresser sur plusieurs années. Nous avons d'ores et déjà su prendre des mesures concrètes en la matière et entendons poursuivre nos efforts, à l'avenir, pour l'amélioration continue de notre performance.

Concernant la chaine d'approvisionnement et la protection des droits de l'Homme, nous veillerons à améliorer notre plan de vigilance, en nous appuyant sur les bonnes pratiques développées par Capgemini Royaume-Uni dans le cadre du *Modern Slavery Act*. Un possible déploiement de l'outil d'évaluation RSE au reste du Groupe – en plus du Royaume-Uni et des Pays-Bas – pourra être étudié en 2020.

Concernant l'environnement, des formations seront organisées en 2020 auprès des équipes du système de management environnemental afin de mettre en place l'évaluation des risques liés au changement climatique dans cinq nouveaux pays (Pologne, Allemagne, Italie, Chine et Australie).

Enfin, en 2020, la définition et la mise en place d'une gouvernance pérenne autour des problématiques relatives au devoir de vigilance constituent notre priorité. En effet, elles représentent la condition sine qua non d'une coordination et d'un suivi efficace des initiatives et des plans d'actions.

4.4 Autres enjeux

4.4.1 La lutte contre l'évasion fiscale

En tant que leader mondial dans les domaines du conseil, des services technologiques et de la transformation digitale, nous sommes implantés dans plus de 40 pays et évoluons dans un secteur en perpétuel mouvement.

Le Groupe est exposé aux risques fiscaux en raison du caractère international de ses activités ainsi que de la complexité et du manque de clarté de certaines dispositions fiscales nationales ou internationales. Nous nous efforçons de prendre en compte tous les facteurs existants au sein de cet environnement afin de prendre les bonnes décisions en matière de fiscalité, même en cas d'incertitude.

Nous travaillons dans le respect de valeurs affirmées publiquement de longue date, parmi lesquelles l'honnêteté et la confiance, ainsi que d'une Charte Éthique interne forte, et nous sommes internationalement reconnus sur ce sujet (voir section 4.2).

Cet engagement du Groupe en faveur d'un comportement éthique se traduit directement dans la gestion des affaires fiscales du Groupe, de la manière suivante :

1) Capgemini ne pratique pas l'évasion fiscale et ne recourt à aucune autre pratique contraire à l'éthique et aux valeurs déontologiques du Groupe ;

2) Capgemini met en œuvre une approche fiscale raisonnable et adaptée à l'appui de ses activités, de façon cohérente dans l'ensemble du Groupe ;

3) Capgemini ne pratique ni la planification fiscale agressive ni la structuration de transactions dans un objectif d'évasion fiscale ou de façon contraire à ses activités opérationnelles. Le Groupe reconnaît ses revenus et paie ses impôts dans les pays où il est implanté, reflétant ainsi la valeur réelle générée par ses activités, et s'engage à appliquer des prix de pleine concurrence dans ses transactions internes transfrontalières, conformément aux principes internationalement reconnus. Capgemini n'a pas recours à des structures opaques ou artificielles et revisite constamment son organigramme juridique afin de s'assurer de sa conformité aux besoins opérationnels ;

4) l'approche de la planification fiscale par le Groupe se limite donc à bénéficier des mesures et allègements fiscaux existants, après une analyse honnête et objective, et conformément à la loi ;

5) ces principes s'appliquent également aux relations avec les autorités fiscales. Capgemini entretient ainsi une relation coopérative, ouverte et courtoise avec les autorités fiscales, dans tous les pays. La situation fiscale et les pratiques fiscales de Capgemini sont régulièrement auditées. Capgemini s'engage à répondre dans les délais impartis à toutes les requêtes des autorités fiscales, à respecter toutes les exigences déclaratives et à payer ses impôts dans les délais impartis ;

6) étant donné la complexité de l'environnement fiscal dans lequel Capgemini évolue, une fonction fiscale interne suit les évolutions de la réglementation et fournit aux sociétés du Groupe les conseils et la formation appropriés. Cette fonction est composée d'un réseau international d'experts fiscaux basés dans nos principales régions, qui sensibilisent leurs interlocuteurs aux problématiques fiscales et favorisent une bonne gouvernance. Une interaction régulière avec les parties prenantes, associée à une implication appropriée de la fonction fiscale, permet de s'assurer que les risques éventuels sont identifiés à temps et que des mesures d'atténuation appropriées sont mises en place le cas échéant. Cette fonction fiscale évalue régulièrement ses moyens afin de s'assurer de leur adéquation aux besoins du Groupe ;

7) Capgemini reconnaît que le recours à des conseils fiscaux externes, que le Groupe choisit en fonction de leurs qualifications et de leur réputation, crée de la valeur, notamment lorsqu'ils dispensent des conseils sur les nouvelles législations et sur l'interprétation de la jurisprudence. Tous les conseils ainsi reçus sont revus en interne afin de de s'assurer que toute action qui en résulte est conforme aux principes fiscaux du Groupe.

Les principes mentionnés ci-dessus s'appliquent à toutes les entités formant le Groupe, dans tous les pays et à tous les impôts dus.

4.5 Méthodologie et périmètre des informations extra-financières

4.5.1 Conformité avec la loi française relative à la déclaration de performance extra-financière

4.5.1.1 Exigences légales

À la suite de la transposition en France de la Directive européenne 2014/95/UE du 22 octobre 2014 concernant la publication des informations sociales et environnementales (19 juillet 2017), Capgemini doit publier dans son Rapport de gestion 2019 sa déclaration de performance extra-financière (DPEF). En tant qu'entreprise cotée, Capgemini doit publier dans son rapport 2019 les informations relatives à la façon dont le Groupe tient compte des impacts sociaux, sociétaux et environnementaux de ses activités, y compris les informations relatives à l'impact de ses activités sur le respect des droits de l'Homme, la lutte contre la corruption et la lutte contre l'évasion fiscale. Les informations extra-financières à publier sont décrites comme suit :

a) le modèle d'affaires de l'entreprise, y compris les ressources, activités et réalisations principales, ainsi que la stratégie ;

b) les principaux risques extra-financiers relatifs à l'activité de l'entreprise ou à l'utilisation de ses produits et services ;

c) les politiques mises en place afin de gérer ces risques (y compris procédures de *diligence* raisonnable, le cas échéant) ;

d) les politiques et actions mises en place au cours de l'année et leurs résultats, y compris les indicateurs de performance.

Nous avons organisé les différentes sections du présent document de la façon suivante :

a) le modèle d'affaires de Capgemini met l'accent sur notre modèle de création de valeur et nos ressources. Veuillez-vous reporter à la section 1.1.3 pour la description de nos trois activités principales, à la section 1.1.4 pour la description de nos offres, à la section 1.2 pour la description de notre marché, de notre environnement concurrentiel, de nos relations avec nos partenaires stratégiques et la dialogue avec nos parties prenantes, et à la section 1.3 pour une présentation plus approfondie de notre stratégie commerciale ;

b) les risques jugés critiques, relatifs à l'activité de l'entreprise sont présentés en deux parties :

- section 3.2.1 : Présentation des risques critiques du Groupe à publier avec les informations extra-financières,
- section 3.2.2 : Présentation de l'analyse des enjeux de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) matériels,
- chapitre 4 : Détails de chaque enjeu matériel (rapport extra-financier).

Conformément au cadre publié par l'IIRC, les enjeux matériels sont définis comme les problématiques économiques, sociales et environnementales qui ont un impact sur la capacité d'une organisation à créer de la valeur. On les identifie en examinant leur impact sur la stratégie, la gouvernance, la performance ou la perspective d'une entreprise.

Nous présentons les risques extra-financiers relatifs à notre modèle d'affaires sous deux angles : nous avons décidé d'identifier les risques et enjeux matériels à inclure dans ces informations extra-financières en exploitant les deux méthodologies existantes au niveau du Groupe (analyse de matérialité et cartographie des risques). En effet, afin d'assurer l'exhaustivité de notre analyse des risques, nous avons procédé à une revue transverse de la cartographie des risques du Groupe (voir section 3.2) et de l'analyse de matérialité, en vue d'identifier les risques et enjeux matériels extra-financiers. Cette analyse de matérialité du Groupe vise à identifier les enjeux matériels économiques, sociaux, environnementaux et de gouvernance en tenant compte des parties prenantes internes et externes. En 2018, nous avons collecté les avis d'un panel international de parties prenantes pour confronter les points de vue internes et externes, et renforcer la pertinence de notre analyse de matérialité. Nous avons représenté l'écosystème de Capgemini dans son intégralité et priorisé nos parties prenantes en fonction de notre engagement auprès d'elles. En interrogeant les représentants des cadres dirigeants du Groupe, nous avons identifié et sélectionné les enjeux pertinents ayant un impact sur notre capacité à créer de la valeur à long terme (voir section 3.2.2 relative à la méthodologie de la matérialité). En 2019, nous avons repris le travail des années précédentes et actualisé la liste des risques et enjeux matériels extra-financiers. Cette approche a été validée par la direction en charge de la gestion des risques du Groupe.

Nous avons ainsi identifié 15 enjeux matériels extra-financiers à rapporter dans le cadre de la réglementation, et avons associé ces enjeux aux risques critiques correspondants du Groupe, lorsqu'ils existaient et qu'ils se chevauchaient. Ces enjeux matériels sont conformes à nos stratégies RSE et Ressources Humaines présentées ci-dessus. Pour chaque enjeu matériel, nous détaillons les politiques mises en place en vue d'atténuer les risques connexes ou les opportunités manquées, ainsi que les résultats de ces politiques et les Indicateurs Clés de Performance, associés. Les méthodologies d'analyse de matérialité et de cartographie des risques du Groupe sont détaillées en section 3 ;

c) présentation des politiques mises en place :

- section 3.2 : Politiques mises en place pour les risques critiques du Groupe,
- chapitre 4 : Politiques mises en place pour les enjeux de RSE et de Ressources Humaines matériels du Groupe ;

d) résultats des politiques et indicateurs de performance :

- section 3.2 : Résultats des politiques pour les risques critiques du Groupe,
- chapitre 4 : Résultats des politiques et indicateurs de performance-clés pour les enjeux de RSE et de Ressources Humaines matériels du Groupe.

4.5.1.2 Enjeux matériels et risques critiques du Groupe à inclure dans la déclaration de performance extra-financière

Le tableau ci-après présente les enjeux matériels extra-financiers et les risques critiques du Groupe relatifs à notre modèle d'affaires et à notre écosystème. Ce tableau indique dans quelles parties de ce document ces sujets sont abordés.

Axes RSE	Enjeux matériels *(basés sur l'évaluation de matérialité 2018 confirmé en 2019)*	Risques critiques Groupe	Réf	Catégorie(s) DPEF	Sous-catégorie(s) DPEF
Collaborateurs et diversité	Engagement des collaborateurs	Risque non critique	**4.1.1**	**Social**	Emploi Organisation du travail Social
	Attraction, fidélisation et développement des talents	Difficulté à attirer, développer et fidéliser et/ou perte des talents clés	**3.2** **4.1.1**	**Social**	Emploi
	Diversité et environnement inclusif	Risque non critique	**4.1.1**	**Social**	Égalité de traitement
	Santé, sécurité et bien-être	Risques liés à la sécurité des personnes	**3.2** **4.1.1**	**Social**	Santé et sécurité
Inclusion numérique	Inclusion numérique et contribution au développement local	Risque non critique	**4.1.2**	**Sociétal**	Engagements sociétaux
Responsabilité environne-mentale	Changement climatique	Risque non critique	**4.1.3**	**Environnemental**	Changement climatique
	Management environnemental	Risque non critique	**4.1.3**	**Environnemental**	Politiques environnementales générales
	Aider nos clients à atteindre leurs objectifs de développement durable	Risque non critique	**4.1.3**	**Environnemental**	Politiques environnementales générales
	Risques politiques et catastrophes naturelles	Risques pays/violences politiques et catastrophes naturelles (Inde)	**3.2**	**Environnemental**	Changement climatique
Éthique et Conformité	Confidentialité des données	Risques relatifs à la protection des données personnelles	**3.2** **4.2**	**Sociétal**	Échec de protection des données
	Conformité	Modifications défavorables et/ou non-conformité aux lois et réglementations	**3.2** **4.2**	**Lutte contre la corruption**	Corruption
	Valeurs et éthique	Comportement contraire à l'éthique, Conflits sociaux	**3.2** **4.2**	**Sociétal**	Pratiques justes Droits de l'Homme
	Droits de l'Homme	Risque non critique	**4.2**	**Droits de l'Homme**	Droits de l'Homme
Achats responsables	Achats responsables	Risque non critique	**4.3**	**Sociétal**	Sous-traitants et fournisseurs
Lutte contre l'évasion fiscale	Lutte contre l'évasion fiscale	Risque non critique	**4.4**	**Fiscalité**	Évasion fiscale

4.5.1.3 Enjeux non matériels

Les enjeux suivants mentionnés dans la loi sont considérés comme non-matériels au regard de notre modèle d'affaires et de nos activités, et ne font donc pas partie de ce rapport :

- lutte contre l'insécurité alimentaire ;
- gaspillage alimentaire ;
- condition et bien-être des animaux ;
- alimentation responsable, durable et équitable.

4.5.2 Méthodologie et périmètre des indicateurs de performance extra-financière

Nous avons décidé de présenter les Indicateurs Clés de Performance pour chaque enjeu matériel selon la structure suivante :

- résultats des indicateurs pour 2018 (à l'exception des nouveaux Indicateurs Clés de Performance) ;
- résultats des indicateurs pour 2019.

Des explications sont fournies lorsqu'il existe un écart significatif entre 2018 et 2019.

Des vérifications de cohérence et des analyses de tendance sont réalisées régulièrement pour garantir la qualité des données. En cas de doute ou d'inexactitude, les données concernées sont exclues. Le taux de couverture précisé pour chacun des indicateurs mentionnés dans le rapport et résumés ci-après comporte uniquement des données qui se sont avérées pertinentes et correctes, bien que l'intention soit d'assurer une couverture complète. Si une précision méthodologique s'avère nécessaire, celle-ci est indiquée dans le paragraphe en-dessous.

4.5.2.1 Indicateurs relatifs aux Ressources Humaines, aux conditions de travail, et au développement et la formation

Les données sur les Ressources Humaines et les conditions de travail du Groupe, utilisées dans le cadre de la gestion courante et du reporting, proviennent deux sources :

- l'outil de reporting financier du Groupe, qui fournit des données sur une base mensuelle ou trimestrielle, à partir d'indicateurs communs tels que l'effectif permanent total (CDI et CDD, y compris personnel temporairement non actif, hors personnel intérimaire, freelances, indépendants, sous-traitants et stagiaires) et les mouvements (recrutements, acquisitions, départs, taux d'attrition) au 31 décembre 2019. Ces données couvrant tout le périmètre du Groupe, il existe une adéquation entre le reporting des données sociales consolidées *via* cet outil et le reporting financier ;
- un outil de *Business Intelligence* (BI) interne mis en interface avec la plupart des systèmes Ressources Humaines locaux. Il fournit des statistiques mensuelles sur l'ancienneté, la tranche d'âge, le genre et le grade, dès lors que la collecte de ces données est légale. 97 % des effectifs du Groupe [1] sont consolidés au sein de cet outil. Il manque encore quelques pays dans l'interface, soit en raison d'une législation très rigoureuse sur la confidentialité des données (Allemagne), soit en raison du temps nécessaire pour obtenir les accords et créer l'interface appropriée, en particulier pour les sociétés acquises.

En ce qui concerne les indicateurs liés à la diversité :

- la proportion de femmes occupant des postes de leaders exécutifs (4.1.1.3) représente la part des femmes occupant les principales positions au niveau Groupe ;
- la part des femmes occupant des postes de direction (4.1.1.5) représente la part des femmes occupant des postes correspondant aux grades E et F.

Pour ce qui est du développement et de la formation, un système a été déployé au niveau du Groupe (*MyLearning*) auquel tous les collaborateurs peuvent accéder. Ce système regroupe le catalogue de toutes les formations disponibles (sur site ou virtuelles, webcasts, vidéos, etc.). Il permet également de contrôler et suivre les formations effectuées.

Les heures de formation reportées par les entités *via* l'outil Groupe *MyLearning* sont calculées sur la base de la durée prédéfinie dans l'outil pour chaque session, et non des heures réelles de présence des participants.

À compter de 2017, les formations non saisies dans le système n'apparaissent plus dans le reporting. Ce choix s'explique par le fait que les heures enregistrées représentent 96 % de toute la formation *MyLearning*, et que nous visons un objectif 100 % de suivi. Réaliser le reporting des heures inscrites dans le système nous permet d'avoir une visibilité complète de l'activité de formation individuelle et d'assurer la fiabilité des données auditées. En 2019, seules les heures de formation des sessions complétées dans leur intégralité et réalisées par les salariés encore présents dans l'entreprise au 31 décembre sont comptabilisées. La donnée 2018 a été recalculée suivant cette nouvelle méthodologie.

4.5.2.2 Indicateurs relatifs aux projets d'inclusion numérique

Les projets doivent comprendre les critères suivants :

- définition : toute initiative qui vise à réduire la fracture numérique sociétale en équipant les populations défavorisées pour leur permettre de s'intégrer dans le nouvel ordre mondial, façonné par l'automatisation et la révolution numérique, et dans un cadre plus large, tout projet visant à adresser une problématique sociale ou sociétale par le développement d'un outil technologique est considéré comme un projet d'inclusion numérique ;
- bénéficiaires : les bénéficiaires d'un projet d'inclusion numérique peuvent être :
  - les personnes qui n'ont pas accès aux outils numériques et qui sont exclues en raison de leur manque de connaissances et de compétences technologiques, par exemple les personnes âgées, les jeunes déscolarisés, les anciens délinquants, les personnes en situation de handicap, les migrants, les sans-abris, etc.,
  - les jeunes défavorisés qui sont NEET (*not in education, employment or training* – en dehors de l'éducation, de l'emploi ou de la formation), les personnes au chômage de longue durée et les personnes en transition, comme les réfugiés, etc.,
  - les personnes qui ont besoin d'être requalifiées parce qu'elles ont perdu leurs sources de revenus à cause de l'automatisation,
  - les personnes confrontées à des problèmes sociaux ou sociétaux pouvant être résolus à l'aide de solutions digitales ;
- une initiative devra répondre à l'un des objectifs suivants pour être classée comme projet d'inclusion numérique par le Groupe :
  - aider les populations marginalisées à se connecter au monde numérique : faciliter l'accès des personnes défavorisées ou marginalisées aux moyens numériques et/ou à la formation à l'utilisation des technologies pour être plus autonomes face aux services publics et quotidiens (santé, administration, éducation, etc.),
  - attirer les jeunes vers le numérique et plus d'opportunités en STEM (Sciences, Technologie, IngénierieSTI et Mathématiques) : permettre aux jeunes générations de développer des compétences numériques, les incitant ainsi à envisager davantage d'opportunités dans les carrières numériques et STEM,
  - former et requalifier au digital pour favoriser l'emploi : formation spécialisée ou requalification des populations défavorisées dans les compétences numériques pertinentes pour le marché, afin de les aider à trouver un emploi durable dans le nouveau monde du travail. Cette catégorie de projets axés sur la création d'emplois sera considérée comme un projet de l'Académie Numérique et devra respecter les principes de l'Académie Numérique,
  - développer une solution technologique pour répondre à un enjeu sociétal (changement climatique, santé, violence domestique, etc.),

(1) Des retraitements manuels sont effectués pour intégrer certaines données manquantes dans l'outil, permettant d'augmenter le taux de couverture de ces données.

- possibilité d'avoir un projet ayant à la fois une initiative d'inclusion numérique et une initiative d'inclusion non numérique. Pour être considéré comme un projet d'inclusion numérique, il doit être au moins à 50 % orienté inclusion numérique;

— projets d'impact social et communautaire : tout projet ayant pour but d'avoir un impact social et environnemental durable dans les communautés locales sera appelé projet d'impact social et communautaire. Les projets soutenus/parrainés par les piliers de la diversité et/ou du développement durable ne seront pas comptés dans cette catégorie de projets.

Réalisation des projets à impact social dans le cadre de l'inclusion numérique

Pour mesurer le nombre de projets à impact social dans le cadre de l'inclusion numérique fin 2019, nous nous sommes concentrés sur le nombre d'initiatives d'inclusion numérique en pourcentage du nombre total d'initiatives ayant un impact social et communautaire. Par ailleurs, nous avons tenu compte de 13 pays clés couvrant près de 90 % de nos effectifs à fin décembre 2019 (Inde, France, Royaume-Uni, États-Unis, Canada, Allemagne, Pays-Bas, Espagne, Pologne, Guatemala, Maroc, Belgique et Suède) et de leurs initiatives en matière d'impact social pour mesurer leur avancée vers la cible des 70 % d'alignement en 2019.

Méthode d'extrapolation : l'accent étant mis sur les 13 pays couvrant 90 % de l'effectif, nous sommes à 82,7 % d'alignement sur l'inclusion numérique à fin 2019. En extrapolant cela à l'ensemble du Groupe, c'est-à-dire à 100 % de nos effectifs, l'alignement global sur l'inclusion numérique est de 74 %.

Certains des impacts liés aux projets d'inclusion numérique en Inde seront suivis au premier trimestre 2020 en raison des retards dans la consolidation des données au niveau local (notamment en ce qui concerne le nombre de diplômés et d'embauches de l'académie numérique de Capgemini en Inde, pour lesquels les données du quatrième trimestre manquent dans le chiffre divulgué). Capgemini Inde a par ailleurs commencé à appliquer en 2019 une nouvelle méthodologie de reporting pour les projets sociaux qui exige que tout projet soit comptabilisé autant de fois que le nombre de lieux où il a été mis en œuvre. Cette règle sera mise en œuvre pour tous les pays déclarants en 2020.

4.5.2.3 Indicateurs relatifs à la responsabilité environnementale

— Nous mesurons et suivons notre impact environnemental par le biais de notre programme international de comptabilisation des émissions carbone. Ce processus est facilité grâce à un outil de comptabilisation des émissions carbone en ligne, avec lequel nous collectons 10 millions de points de données chaque année, ce qui nous permet d'analyser nos données très précisément. Les données relatives à nos principaux impacts environnementaux (consommation d'énergie, déplacements, F-gaz, déchets et eau) sont collectées dans 34 pays qui représentent 99,5 % des effectifs du Groupe. Le 0,5 % restant a fait l'objet d'une estimation. Le traitement et la validation des données sont gérés par une équipe centrale afin d'assurer la cohérence, la qualité, et l'exactitude des données carbone au sein du Groupe. Nos émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) sont calculées en suivant la méthodologie du *Greenhouse Gas Protocol*, en utilisant une approche de contrôle opérationnel.

— L'engagement pris à l'échelle du Groupe d'améliorer notre performance environnementale s'appuie sur une série d'objectifs, mesurés par rapport à des données de référence de 2015. Notre objectif prioritaire est la réduction des émissions carbone, avec l'engagement de dissocier notre développement en tant qu'entreprise de nos émissions de GES. Le premier facteur de notre niveau d'émission étant le nombre de personnes qui assurent nos missions, notre objectif est de réduire le total des émissions de Gaz à Effet de Serre par collaborateur. Afin d'atteindre cet objectif, nous nous attachons à réduire notre consommation d'énergie, nos émissions induites par les déplacements professionnels ainsi que les déchets que nous générons.

Tableau de correspondance des indicateurs de performance extra-financiers

Enjeux matériels	Indicateur Clé de Performance	Valeur 2018	Valeur 2019	Commentaire sur les ICP (2018 vs 2019)
Engagement des collaborateurs	Nombre de consultants et consultants expérimentés (grades A et B) intégrés au nouveau système de gestion de la performance (Phase pilote)	8 720	12 000	Programme lancé en France en 2017, périmètre progressivement élargi en 2018 et 2019, et déploiement complet en 2020 pour les grades A et B
	Mise en place progressive des politiques « Écoute continue – Retours – Formation »	n/a (nouvel ICP)	n/a (ICP à définir)	ICP à ajuster en fonction des premiers retours
	Nombre d'employés à haut potentiel inscrits à des programmes d'accélération des talents, avec un suivi de carrière adapté	907	1 060	
	Nombre moyen d'heures de formation par employé	35,8	38,9 √	
Attraction, fidélisation et développement des talents	Nombre de personnes embauchées dans le Groupe (embauches externes)	61 752	63 728 √	
	Taux d'attrition des employés	22 %	20 % √	
Diversité	Proportion de femmes occupant des postes de leaders exécutifs	14 %	16,8 %	L'objectif de 16 % a été atteint
	Proportion de femmes promues aux postes de Vice-Président (promotions internes et embauches externes)	24 %	29 %	Évolution soutenue par un pourcentage élevé d'embauches externes
	Proportion de femmes au sein des effectifs √	31,9 %	33 %	
	Nombre de personnes handicapées au sein des effectifs	France : 486 Inde : 353 Total Groupe : 1 544	France : 563 Inde : 450 Total Groupe : 1 733	
Santé, sécurité et bien-être	Santé et sécurité lors des déplacements et dans les pays à risques : % de voyageurs ayant respecté le processus *Snapshot*	93 %	98,2 %	
	Santé et sécurité lors des déplacements et dans les pays à risques : % de voyageurs ayant suivi la formation sur la sécurité	19 % pour risques faibles 96 % pour risques moyens/élevés	19 % pour risques faibles 96 % pour risques moyens/élevés	
ICP relatifs à la santé, la sécurité et au bien-être en Inde	Taux d'utilisation du programme d'assistance aux collaborateurs relatif à la santé mentale (*Employee Assistance Program* – EAP)	0,4 %	0,7 %	
	Assurer la transition de la norme actuelle OHSAS 18001 à ISO 45001	n/a (nouvel ICP)	En cours	

Enjeux matériels	Indicateur Clé de Performance	Valeur 2018	Valeur 2019	Commentaire sur les ICP (2018 vs 2019)
ICP relatifs à la santé, à la sécurité et au bien-être en France	Efficacité du système d'alerte supplémentaire : nombre d'alertes gérées	38	23	
	Recours au télétravail par les collaborateurs : nombre de collaborateurs (% des effectifs de Capgemini France)	3 087 (12,4 %)	3 985 (15,2 %)	
	Programme de santé : % de collaborateurs bénéficiant d'une couverture de santé et bien-être	100 %	100 %	
	Taux de stress des employés mesuré sur le sondage se rapportant à la qualité de vie au travail	29,4 %	n/a	
Autres informations Ressources Humaines	Effectif total moyen	204 904	216 104	
	Moyenne d'ancienneté des effectifs	4,7 ans	4,6 ans	Évolution liée au nombre élevé de recrutements
	Moyenne d'âge des effectifs	33,4 ans	33,5 ans	Stable
	Proportion de femmes à des postes de direction	16,3 %	17,5 %	Évolution soutenue par un plus grand nombre de femmes P et VP
Inclusion numérique	Pourcentage de réalisation des projets à impact social dans le cadre de l'inclusion numérique	64 %	74 %	Résultat supérieur à l'objectif qui était de 70 % pour 2019
	Nombre de diplômés des *Digital Academies*	150	1 562	Accélération du programme, avec une forte augmentation du nombre de *Digital Academies* crées en Inde
Changement climatique	Taux de réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre par collaborateur depuis 2015	20,4 %	29,3 % √	
Management environnemental	Part des activités, en termes d'effectifs, couvertes par une certification ISO 14001 √	86,9 %	91,5 %	
	Pourcentage de réduction de la consommation énergétique totale par rapport à 2015	17,5 %	19,5 % √	
	Pourcentage de la consommation énergétique totale produites par des sources renouvelables	23,6 %	46,5 %	
	Pourcentage de réduction des émissions induites par les déplacements professionnels par collaborateur par rapport à 2015	10,3 %	21,2 % √	
Aider nos clients à atteindre leurs objectifs de développement durable	Nombre de collaborateurs à avoir participé à des sensibilisations en face à face, des défis d'entreprise, des ateliers ou des formations sur la durabilité	1 500 +	2 750 +	

Enjeux matériels	Indicateur Clé de Performance	Valeur 2018	Valeur 2019	Commentaire sur les ICP (2018 vs 2019)
Éthique et droits de l'Homme	Pourcentage de collaborateurs ayant suivi le module d'e-learning sur :			
	– Code d'Éthique des affaires	94 %	95 %	
	– Politique Anti-corruption	94 %	96 %	
	– Politique en matière de lois sur la Concurrence	90 %	90 %	
	Couverture *SpeakUp*[1]	82 %	97 %	

(1) Calculée en pourcentage des effectifs totaux au 31 décembre.
√ Les données identifiées dans ce tableau par une √ ont été validées par KPMG avec un niveau d'assurance raisonnable.

4.6 Rapport externe sur la déclaration de performance extra-financière

Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le Rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée générale,

En notre qualité de Commissaire aux Comptes de votre Société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (OTI), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 [1], nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le Rapport de gestion du Groupe en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des Indicateurs Clés de Performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

Responsabilité du Commissaire aux Comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des Indicateurs Clés de Performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il nous appartient d'exprimer, à la demande de l'entité et en dehors du champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par l'entité, présentés en Annexe 1 et identifiées par le signe √ dans le chapitre 4 ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette intervention, et à la norme internationale ISAE 3000 [2] :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale, ainsi que de respect des droits de l'Homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des Indicateurs Clés de Performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les Indicateurs Clés de Performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes et présentées en Annexe. Pour certains risques (santé, sécurité et bien-être, valeurs et éthique, conformité aux lois et réglementations, confidentialité des données), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités [3] ;

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.
(2) ISAE 3000 – Assurance engagements autre que les audits ou les revues d'information historique.
(3) Inde, France, Pays-Bas, Italie.

- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16, avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les Indicateurs Clés de Performance et les autres résultats quantitatifs présentés en Annexe que nous avons considérés les plus importants, nous avons mis en œuvre :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices3 et couvrent entre 40 % et 77 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de huit personnes et se sont déroulés entre novembre 2019 et février 2020 sur une durée totale d'intervention de dix semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations extra-financières

Nature et étendue des travaux

Concernant les informations sélectionnées par l'entité présentées en Annexe et identifiées par le signe √ dans le chapitre 4, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe « Nature et étendue des travaux » ci-dessus pour les Informations considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi entre 40 % et 77 % des informations identifiées par le signe √.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √.

Conclusion

À notre avis, les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √ dans le chapitre 4 ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 20 février 2020

KPMG S.A.

Anne Garans Associée *Sustainability Services*	Stéphanie Ortega Associée	Frédéric Quélin Associé

5.

Informations financières

5.1 Analyse des résultats consolidés du groupe Capgemini 182

5.1.1 Commentaires généraux sur l'activité du Groupe au cours de l'exercice 2019 182

5.1.2 Commentaires sur les comptes consolidés du groupe Capgemini et perspectives 2020 187

5.2 Comptes consolidés 189

5.2.1 Comptes de résultat consolidés 189

5.2.2 États consolidés du résultat global 190

5.2.3 États consolidés de la situation financière 191

5.2.4 Tableaux de flux de trésorerie consolidés 192

5.2.5 Tableaux de variation des capitaux propres consolidés 193

5.2.6 Notes aux comptes consolidés au 31 décembre 2019 194

5.2.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 249

5.3 Commentaires sur les comptes de la société Capgemini SE 255

5.3.1 Le compte de résultat 255

5.3.2 Le bilan 255

5.3.3 Affectation du résultat 256

5.3.4 Information sur le capital social et sa répartition 257

5.4 Comptes sociaux 258

5.4.1 Bilans au 31 décembre 2018 et 2019 258

5.4.2 Comptes de résultat pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2019 260

5.4.3 Annexe aux comptes sociaux 261

5.4.4 Tableau des filiales et des participations 279

5.4.5 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 280

5.4.6 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés . . . 284

5.5 Autres informations financières et comptables 287

5.5.1 Résultat des cinq derniers exercices 287

5.1 Analyse des résultats consolidés du groupe Capgemini

5.1.1 Commentaires généraux sur l'activité du Groupe au cours de l'exercice 2019

Capgemini a poursuivi en 2019 sa trajectoire de création de valeur combinant une croissance supérieure à la moyenne du marché dans le temps avec une amélioration de sa marge opérationnelle et de sa génération de trésorerie, et cela, dans un environnement économique plus contrasté. Cette performance valide les orientations stratégiques prises par le Groupe les années précédentes, avec en particulier la gestion dynamique de son portefeuille d'offres innovantes, son approche résolument orientée client, combinant ses expertises verticales à une démarche commerciale unifiée, et le lancement de Capgemini Invent, sa marque de conseil et de transformation digitale. Capgemini conforte ainsi son modèle de croissance profitable, qui combine une forte expertise sectorielle, des capacités de production mondiales à des services digitaux de pointe.

Le Groupe a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires de 14 125 millions d'euros, en progression de 7,0 % par rapport à celui de 2018. Cela représente une croissance de 5,3 % à taux de change constants, en ligne avec l'objectif de réaliser en 2019 une croissance « autour 5,5 % » (objectif tel qu'ajusté lors de la publication du chiffre d'affaires du troisième trimestre 2019). La croissance organique du Groupe, c'est-à-dire hors impact des devises et des variations de périmètre, s'établit à 4,2 %.

Le Digital et le Cloud représentent désormais plus de 50 % de l'activité du Groupe, avec une croissance supérieure à 20 % à taux de change constants en 2019.

La marge opérationnelle atteint 1 741 millions d'euros et 12,3 % du chiffre d'affaires, soit un accroissement de 9 % en valeur et de 20 points de base en taux en ligne avec les objectifs de l'année. Le portefeuille d'offres innovantes est le principal moteur de cette création de valeur, comme l'illustre la marge brute qui progresse dans les mêmes proportions. Du point de vue géographique, cette progression de la marge opérationnelle est principalement tirée par l'augmentation de la profitabilité de la région Royaume-Uni et Irlande, en France ainsi que, dans une moindre mesure, en Amérique du Nord.

Les autres produits et charges opérationnels s'établissent en baisse pour représenter une charge nette de 308 millions d'euros contre 346 millions d'euros en 2018. Cette évolution est principalement due à la diminution sensible des coûts de restructuration, comme attendu, qui sont passés de 122 millions d'euros en 2018 à 82 millions d'euros en 2019.

Le résultat d'exploitation s'élève à 1 433 millions d'euros et 10,1 % du chiffre d'affaires contre 1 251 millions d'euros et 9,5 % du chiffre d'affaires en 2018.

Le résultat financier représente une charge de 79 millions d'euros, quasi stable par rapport aux 80 millions d'euros enregistrés l'année précédente. La charge d'impôt passe de 447 millions d'euros en 2018 à 502 millions d'euros cette année, dont 60 millions d'euros liés à l'impact transitoire de la réforme fiscale aux États-Unis, contre 53 millions d'euros l'année précédente. Avant la prise en compte de ces charges, le taux effectif d'impôt est en baisse à 32,6 % contre 33,7 % en 2018.

Le résultat net part du Groupe progresse fortement à 856 millions d'euros pour l'année 2019, en hausse de 17 % par rapport à 2018. Le bénéfice par action (non dilué) pour l'exercice 2019 est de 5,15 euros. Le résultat normalisé par action est de 6,40 euros et s'établirait à 6,76 euros en retraitant la charge transitoire d'impôt aux États-Unis, soit une progression annuelle de 12 %.

La capacité d'autofinancement du Groupe est en progression sensible à 1 981 millions d'euros contre 1 536 millions d'euros en 2018. Les impôts versés s'élèvent à 217 millions d'euros, en légère hausse par rapport à 2018 (205 millions d'euros). Cette performance reflète en premier lieu la progression de la marge opérationnelle et dans une moindre mesure la baisse des coûts de restructuration. Le Groupe a également bénéficié sur l'exercice 2019 d'une amélioration de 30 millions d'euros de son besoin en fonds de roulement. Le flux de trésorerie lié à l'activité s'établit en hausse de 398 millions d'euros sur un an pour atteindre 1 794 millions d'euros. Les investissements, net de cessions, sont quasiment stables sur un an à 219 millions d'euros soit 1,6 % du chiffre d'affaires de l'année. Les intérêts financiers versés et reçus se soldent par un décaissement net de 15 millions d'euros contre 7 millions d'euros en 2018. Ainsi, le *free cash ow* organique généré par le Groupe s'établit en hausse de 128 millions d'euros à 1 288 millions d'euros et dépasse ainsi largement l'objectif de 1 100 millions d'euros fixé en début d'année.

Capgemini a décaissé un montant net de 578 millions d'euros au titre des acquisitions réalisées au cours de l'exercice 2019 (dont 411 millions d'euros hors frais au titre de l'acquisition du bloc de 11,43 % d'actions Altran), et versé 282 millions d'euros de dividendes. De plus le Groupe a alloué 150 millions d'euros aux rachats d'actions au titre du programme pluri-annuel. Le sixième plan d'actionnariat salarié a donné lieu à une augmentation de capital d'un montant brut de 254 millions d'euros.

Capgemini a renforcé en 2019 sa structure financière avec des fonds propres qui progressent de 944 millions d'euros et une réduction de 584 millions d'euros de son endettement net.

La structure du bilan de Capgemini est restée globalement inchangée au cours de l'année 2019. Les actions Altran Technologies détenues par le Groupe correspondent exclusivement aux 11,43 % du capital d'Altran acquis en juillet 2019 et sont reconnues à ce stade comme un actif financier dans le bilan du Groupe.

Le Groupe dispose, au 31 décembre 2019, d'une trésorerie de 2 450 millions d'euros, contre 2 004 millions d'euros un an plus tôt. Compte tenu de la dette financière (*i.e.* hors dettes de loyers) de 3 270 millions d'euros, des actifs de gestion de trésorerie et des instruments dérivés, l'endettement net du Groupe à la fin de l'exercice 2019 est de 600 millions d'euros contre 1 104 millions d'euros au 1er janvier 2019 et 1 184 millions d'euros au 31 décembre 2018 (*i.e.* avant l'application de la norme IFRS 16 au 1er janvier 2019).

Les actions Altran Technologies détenues par le Groupe correspondent exclusivement aux 11,43 % du capital d'Altran acquis en juillet 2019 et sont reconnues à ce stade comme un actif financier dans le bilan du Groupe pour un montant de 413 millions d'euros (taxes incluses).

Évolution de l'activité par grandes régions

Le chiffre d'affaires de la région **Amérique du Nord** (32 % du chiffre d'affaires du Groupe) a progressé de 2,6 % à taux de change constants, sur une base de comparaison exigeante puisque la région avait enregistré une croissance de 14,4 % en 2018. Les secteurs Services et Énergie et *Utilities* ont été les plus dynamiques. Le taux de marge opérationnelle progresse de 30 points de base sur un an, pour s'établir à 13,9 %.

La région **Royaume-Uni & Irlande** (12 % du chiffre d'affaires du Groupe) a enregistré une croissance robuste de 4,7 % à taux de change constants sur l'ensemble de l'exercice, en dépit de la décélération constatée comme prévu dans les derniers mois de l'année. L'activité a été soutenue principalement par les secteurs de l'Industrie, Énergie et *Utilities* et Biens de consommation & Commerce, tandis que le secteur public est resté quasi-stable. Le taux de marge opérationnelle s'inscrit en forte hausse à 15,2 % contre 12,6 % en 2018.

L'activité en **France** (21 % du chiffre d'affaires du Groupe) s'est montrée solide avec un chiffre d'affaires en hausse de 5,9 %. La demande a été alimentée en particulier par les secteurs de l'Industrie, des Services et le secteur public. Le taux de marge opérationnelle poursuit son amélioration pour atteindre 12,1 % du chiffre d'affaires, en hausse de 100 points de base sur un an.

La région **Reste de l'Europe** (27 % du chiffre d'affaires du Groupe) a maintenu un rythme de croissance soutenu avec une progression de chiffre d'affaires de 6,2 % à taux de change constants. Les secteurs les plus actifs ont été Énergie et *Utilities*, Biens de consommation & Commerce et l'Industrie. La région enregistre un tassement de son taux de marge opérationnelle qui atteint 11,8 % contre 13,0 % un an plus tôt.

Enfin, la région **Asie-Pacifique et Amérique latine** (8 % du chiffre d'affaires du Groupe) aura connu une année particulièrement dynamique avec une hausse de 12,8 % de son chiffre d'affaires à taux de change constants, l'ensemble des principaux secteurs ayant contribué à cette performance. Le taux de marge opérationnelle de la région s'inscrit toutefois en recul à 11,2 % contre 12,8 % en 2018.

Évolution de l'activité par métiers

Pour l'évolution de l'activité par métier, conformément aux indicateurs internes de performance opérationnelle, la croissance à taux de change constants est calculée sur la base du **chiffre d'affaires total**, c'est-à-dire avant élimination des facturations inter-métiers. Le Groupe considère en effet que cela est plus représentatif du niveau d'activité par métier car, avec l'évolution de son activité, le Groupe constate un nombre croissant de contrats dont la mise en œuvre requiert la combinaison de différentes expertises métiers entraînant une augmentation des flux de facturation inter-métiers (pour information, environ 7 % du total en 2018).

Les activités de conseil en **Stratégie** et **Transformation** (7 % du chiffre d'affaires total du Groupe), regroupées au sein de Capgemini Invent, enregistrent une hausse de leur chiffre d'affaires total de 15,1 % à taux de change constants. La croissance a été alimentée principalement par les secteurs de l'Industrie, Énergie et *Utilities* et TMT (Télécom, Média & Technologie).

Les services d'**Applications** et de **Technologie** (71 % du chiffre d'affaires total du Groupe), qui constituent le cœur de l'activité du Groupe, voient leur chiffre d'affaires total augmenter de 4,8 % à taux de change constants. Les secteurs des Services, Énergie et *Utilities* et de l'Industrie ont été les plus dynamiques sur l'année écoulée.

Enfin, le chiffre d'affaires total des services d'**Opérations** et d'**Ingénierie** (22 % du chiffre d'affaires total du Groupe) est en croissance de 4,9 % à taux de change constants. Les métiers d'opérations et d'ingénierie bénéficient des succès grandissants du Groupe dans les contrats pluri-annuels, notamment pour ses services liés aux infrastructures Cloud. Avec le positionnement du Groupe sur l'« *Intelligent industry* », les activités de *Digital Manufacturing* et d'ingénierie (*Digital Engineering & Manufacturing Services*, DEMS) poursuivent leur développement sur un rythme soutenu.

Le tableau ci-après présente les taux d'utilisation, qui mesurent la part du temps de travail, hors congés légaux, des personnels salariés productifs.

Taux d'utilisation	2018				2019			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Stratégie & Transformation	75 %	79 %	74 %	75 %	74 %	74 %	74 %	74 %
Applications & Technologie	77 %	78 %	77 %	77 %	78 %	79 %	79 %	80 %

Évolution des effectifs

Au 31 décembre 2019, l'effectif total du Groupe s'élève à 219 314 collaborateurs contre 211 313 à la fin de l'exercice précédent. Cette augmentation nette de 8 001 personnes (+3,8 %) représente le solde entre :

- 64 625 entrées dans le Groupe ; et
- 56 624 sorties (dont 43 017 départs volontaires), soit un taux d'attrition pondéré de 20,0 % contre 22,0 % en 2018 (le Groupe ayant mis à jour en 2019 la méthodologie employée pour calculer le taux d'attrition afin de se rapprocher des pratiques de son secteur en la matière).

Évolution des prises de commandes

Les prises de commandes sont en forte croissance, 11,3 % à taux de change constants, pour atteindre 15 138 millions d'euros. Le ratio de *Book-to-Bill* s'établit à 107 % sur la période. Cette performance reflète la capacité du Groupe à se positionner sur des grands contrats de transformation digitale et sur des contrats pluri-annuels.

Événements marquants de l'exercice 2019

Évolutions de la gouvernance

Dans le cadre du processus interne de transition managériale engagé en 2017 à l'initiative de Paul Hermelin, Président-directeur général, le Conseil d'Administration de Capgemini SE a porté son choix en septembre 2019 sur Aiman Ezzat, actuellement Directeur général délégué, pour succéder à Paul Hermelin en tant que Directeur général à l'issue de l'Assemblée générale prévue le 20 mai 2020. Aiman Ezzat, âgé de 58 ans, est Directeur général délégué de Capgemini depuis le 1er janvier 2018 et membre du Comité de Direction générale du Groupe. Avec plus de 20 ans d'expérience chez Capgemini, Aiman Ezzat a une profonde connaissance de l'ensemble des opérations du Groupe : de décembre 2012 à 2018, il était Directeur Financier de Capgemini. De décembre 2008 à 2012, il a dirigé les activités du Groupe dans les Services financiers après en avoir été le directeur des opérations à partir de novembre 2007.

Par ailleurs, au niveau de son Conseil d'Administration, le Groupe a procédé à la nomination de Xiaoqun Clever en qualité de nouvel administrateur avec effet au 1er janvier 2019. Xiaoqun Clever, de nationalité allemande, a acquis, au cours d'une brillante carrière dans l'industrie du logiciel et de la donnée, une solide expérience dans le domaine de la transformation digitale et la valorisation des données. Sa parfaite connaissance des marchés en Asie et en Europe centrale sera en outre un atout précieux pour le Conseil d'Administration de Capgemini SE et le développement du Groupe dans des géographies clés pour son avenir.

Acquisition d'Altran Technologies

Capgemini et Altran Technologies ont conclu en juin 2019 un accord en vue de l'acquisition par Capgemini d'Altran dans le cadre d'une OPA amicale. Altran est un des premiers acteurs mondiaux des services d'ingénierie et de Recherche & Développement (R&D), avec des clients de renom, de fortes expertises sectorielles, une connaissance approfondie des process métiers de l'industrie et des technologies opérationnelles. Le rapprochement des deux sociétés donnera naissance à un groupe de 17 milliards d'euros de chiffre d'affaires comptant plus de 265 000 collaborateurs.

Le Groupe ainsi constitué bénéficiera d'une capacité unique à accompagner les acteurs industriels dans leur transformation digitale, en combinant sa connaissance des métiers, son accès privilégié aux décideurs et son portefeuille d'offres couvrant le conseil en transformation digitale et l'innovation, les technologies de l'information (IT, Information Technology) et les technologies des opérations (OT, Operations Technology). Fort de ces atouts, Capgemini renforcera ainsi son rôle de partenaire stratégique de ses clients sur ce secteur de l'« *Intelligent Industry* ».

L'offre publique d'achat s'est ouverte le 16 octobre 2019 et s'est clôturée le 22 janvier 2020 après la fin de l'exercice 2019. Le 27 janvier 2020, Capgemini a annoncé qu'à l'issue des opérations de règlement-livraison le 4 février 2020, le Groupe allait détenir 137 674 545 actions Altran, dépassant ainsi le seuil de succès de l'offre fixé à 50,1 % du capital social et des droits de vote (sur une base entièrement diluée). Après la prise en compte des 2 461 800 actions auto détenues, cela représente 54,52 % du capital et 54,37 % des droits de vote d'Altran (sur la base d'un capital social d'Altran composé de 257 021 105 actions représentant 257 748 693 droits de vote). À la suite du succès de l'offre, cette dernière a été automatiquement réouverte du 28 janvier au 10 février 2020. La décision de conformité de l'offre publique et le visa de la note en réponse d'Altran font actuellement l'objet de recours en annulation devant la Cour d'appel de Paris, dont l'arrêt devrait intervenir fin mars au plus tard. Capgemini a pris certains engagements dans ce cadre [1].

Autres opérations de croissance externe et d'investissement

En parallèle de son projet d'acquisition d'Altran décrit ci-dessus, Capgemini a poursuivi en 2019 sa stratégie d'acquisitions ciblées.

Le Groupe a finalisé en février 2019 l'acquisition de la société américaine Leidos Cyber, un acteur reconnu dans le domaine de la sécurité des entreprises du secteur privé. Grâce à cette acquisition, le Groupe a renforcé ses capacités en Amérique du Nord et répond à la demande croissante de ses clients pour ses services de cybersécurité ainsi qu'aux exigences de sécurité de sa clientèle internationale. Capgemini s'est également renforcé dans le secteur Énergie et *Utilities* avec l'acquisition en août 2019 de KONEXUS Consulting, leader du conseil en stratégie et management pour l'industrie énergétique en Allemagne.

(1) Voir avis AMF 219C2818 du 18 décembre 2019 reprenant les engagements pris par Capgemini vis-à-vis de l'AMF ; voir également le communiqué de Capgemini du 14 janvier 2020 précisant que Capgemini s'abstiendra, pendant au moins 18 mois à compter du 14 janvier 2020, de déposer une nouvelle offre ou de mettre en œuvre une fusion sur la base d'un prix par action Altran supérieur au prix de l'offre (soit 14,50 euros par action).

Par ailleurs le Groupe a lancé en juin 2019 un fonds d'investissement à destination des *start-up* et *scale-up* B2B, en partenariat avec ISAI, société d'investissement créée par des entrepreneurs du secteur des technologies. Avec une dotation cible de 90 millions d'euros, le fonds « ISAI Cap Venture » a vocation à prendre des participations minoritaires dans de jeunes entreprises porteuses de solutions innovantes, et ayant atteint un stade de maturité suffisant pour permettre une démarche commerciale conjointe avec Capgemini.

Dynamique commerciale

Capgemini a bénéficié en 2019 d'une demande soutenue en particulier par la transformation digitale de ses grands clients, et ce dans tous ses principaux segments verticaux :

- dans le secteur de l'industrie et des sciences de la vie :
  - Capgemini a développé pour un leader mondial de la construction aéronautique une solution innovante pour fabriquer des composants directement dans l'espace. Le Groupe fournit en particulier l'intelligence robotique permettant la conception et la production du matériau à la structure finale, pour l'impression 3D et la robotique dans l'espace,
  - le Groupe a été retenu par un acteur mondial de la défense pour transformer l'offre informatique de certaines de ses activités maritimes, afin de tirer parti de technologies numériques innovantes pour une meilleure expérience utilisateur, une haute disponibilité des services et une réduction des coûts informatiques,
  - Capgemini a été choisi par un acteur majeur européen de la construction automobile comme partenaire privilégié pour la conception et la réalisation de son *Global Core Model* (ensemble des processus et règles de gestion du Groupe) dans le cadre du déploiement de S/4 HANA, la nouvelle génération de la suite logicielle phare de SAP,
  - au sein de l'un des géants mondiaux des services parapétroliers, le Groupe a déployé sa solution *Industrial Internet of Things* (IIoT) qui assure l'interconnexion permanente des opérations de fabrication, des machines utilisées et des ingénieurs qui les surveillent,
  - Capgemini a renforcé son partenariat avec un constructeur automobile *premium* scandinave en vue d'accompagner sa transformation digitale et moderniser son infrastructure informatique,
  - enfin, Capgemini a signé un nouveau contrat historique d'une durée de six ans et d'une valeur de plus d'un milliard d'euros avec Bayer, groupe international allemand des sciences de la vie centré sur la santé et l'agriculture, pour transformer son environnement informatique et accélérer la digitalisation de son organisation. Capgemini fournira une large gamme de services comprenant la gestion de la transformation de l'infrastructure informatique, de ses environnements *Enterprise Resource Planning* (ERP) et *Business Intelligence/Analytics* ainsi que les services d'intégration du nouvel écosystème de fournisseurs ;
- dans le secteur des services financiers :
  - Capgemini a modernisé l'infrastructure informatique d'un acteur scandinave des services de crédit aux particuliers, grâce à une architecture basée sur les microservices qui permettra de faciliter sa maintenance applicative,
  - pour une grande banque nordique, le Groupe a déployé une nouvelle plateforme de prêt hypothécaire conçue pour réduire le temps de décision et augmenter la transparence pour ses clients,
  - enfin, Capgemini a été choisi par une grande banque européenne pour la mise en œuvre, dans le cadre de leur activité de prêts aux entreprises, de la solution « nCino » de Salesforce ; cette solution reconnue permettra de digitaliser l'ensemble du processus de prêt tout en améliorant l'expérience client ;
- dans le secteur de l'énergie et des *Utilities* :
  - Capgemini a été désigné par l'une des plus grandes entreprises privées de services aux collectivités au monde comme partenaire stratégique pour assurer le développement et la maintenance de tous leurs systèmes et technologies informatiques au cours des 5 prochaines années,
  - l'un des principaux fournisseurs d'énergie français améliore l'expérience de ses clients avec une offre de centres de contact en tant que service (CCaaS) d'Odigo, la marque de Capgemini pour les solutions de centres de contact basées sur le Cloud,
  - enfin, la plus grande société indépendante d'exploration et de production de pétrole et de gaz sur le plateau continental norvégien a confié à Capgemini un vaste programme de projets digitaux en vue d'accélérer sa transformation numérique ;
- dans le secteur des produits de consommation et de la distribution :
  - une chaîne américaine de restauration a choisi Capgemini, compte tenu de son expertise sectorielle reconnue, pour livrer la prochaine génération de leurs magasins basée sur les technologies numériques,
  - Capgemini va accompagner la transformation digitale des fonctions Finance et Comptabilité du premier producteur mondial de produits de grande consommation à base de plantes, dans une cinquantaine de pays et dans le cadre d'un accord de 5 ans,
  - le Groupe assure le déploiement d'une solution de Service Client, Marketing et Commencement dans 80 pays pour une marque de luxe de premier plan,
  - enfin, Capgemini a été choisi par le leader mondial des épices pour l'aider à standardiser, moderniser et gérer son infrastructure informatique et ses services de support, notamment *via* la construction et l'exploitation d'un Cloud public ;
- dans le secteur public :
  - Capgemini prépare la refonte des systèmes de gestion de contenu de données de santé pour le compte de différents gouvernements d'Europe continentale, afin d'améliorer l'expérience des citoyens sur la gestion des patients en santé publique,
  - pour une importante métropole régionale française, le Groupe a déployé un projet de ville intelligente sans précédent en créant un centre de contrôle connecté permettant la gestion à distance des équipements publics pour l'ensemble des communes de la région,
  - enfin, l'administration fiscale et douanière britannique (HMRC) a prolongé pour deux ans le contrat la liant avec Capgemini, qui continuera ainsi d'être un fournisseur stratégique d'HMRC après plus de 15 années de partenariat étroit.

Récompenses et reconnaissances

L'expertise technique et sectorielle de Capgemini a de nouveau été saluée par l'obtention de nombreux prix et distinctions attribués tout au long de l'année 2019, en particulier :

- par des organismes indépendants :
  - le Groupe a été positionné dans le *Magic Quadrant* de Gartner comme leader sur les « *Managed Workplace Services, Europe* » (janvier), les « *CRM and Customer Experience Implementation Services, Worldwide* » et les « *Data and Analytics Service Providers, Worldwide* » (février), enfin Odigo (ex-Capgemini Prosodie) a été désignée pour la cinquième année consécutive comme leader dans les « *Contact Center as a Service* (CCaaS) in Western Europe » (novembre),

- Capgemini a été reconnu par Everest Group comme leader dans les « Healthcare Payer *Digital Services* » (mars), les services pour divers secteurs de l'assurance (avril, mai et septembre), les services d'externalisation des fonctions Finance et Comptabilité (mai), les « *Enterprise Platform IT Services in Banking and Financial Services* » (août), les services DevOps (octobre), et enfin dans les « *Data & Analytics Services* » (octobre),
- le Groupe a été reconnu par NelsonHall comme leader dans les « *Cloud and Multi-Process HR Services* » (février), les « *Advanced Digital Workplace Services* » (avril), les services de test de logiciels (mai), les services avancés d'analyse des processus d'affaires (juillet), l'Intelligence Artificielle et l'automatisation dans le secteur bancaire (septembre) et les services de gestion de fortune et d'actifs (décembre),
- enfin, Capgemini a été identifié par Zinnov comme l'un des leaders du marché des services d'ingénierie et de Recherche et Développement (juin),

— et par les partenaires du Groupe :

- le Groupe a remporté le prix du partenaire « SAP sur Azure » pour l'année 2019 parmi les meilleurs partenaires mondiaux de Microsoft (mai),
- Capgemini a reçu le prix « *Pega Partner Award for Excellence in Growth and Delivery 2019* » délivré par Pegasystems Inc. (juin),
- Capgemini a été nommé Partenaire SI (*Systems Integrator*) & VAR (*Value Added Reseller*) de l'année pour la région Europe, Moyen-Orient et Asie par MuleSoft, fournisseur de la plate-forme leader pour la construction de réseaux applicatifs (juillet).

Par ailleurs, pour la septième année consécutive, le Groupe a été reconnu en 2019 par l'*Ethisphere Institute* comme l'une des sociétés les plus éthiques au monde.

Actionnariat salarié

Le sixième plan d'actionnariat salarié visant à associer les collaborateurs au développement et à la performance du Groupe (novembre) a connu un large succès, avec une souscription supérieure à 160 %. Ce nouveau plan « ESOP » (*Employee Share Ownership Plan*) contribue à maintenir l'actionnariat salarié à plus de 5 % du capital.

5.1.2 Commentaires sur les comptes consolidés du groupe Capgemini et perspectives 2020

Le compte de résultat consolidé

Le **chiffre d'affaires** consolidé 2019 s'élève à 14 125 millions d'euros contre 13 197 millions d'euros en 2018, soit une hausse de 7,0 % à taux de change et périmètre courants et 5,3 % à taux de change constants.

Les charges opérationnelles atteignent 12 384 millions d'euros à comparer à 11 600 millions d'euros en 2018.

L'analyse des coûts par nature permet de mettre en évidence une hausse de 686 millions d'euros (+8,4 %) des charges de personnel qui s'élèvent à 8 833 millions d'euros pour l'exercice 2019. Ils représentent 62,5 % du chiffre d'affaires contre 61,7 % en 2018. L'effectif moyen ressort à 216 104 en 2019 contre 204 904 en 2018, en hausse de 5,5 %. La proportion des effectifs *offshore* sur l'ensemble des effectifs du Groupe atteint 57 % en 2019.

L'analyse des coûts par destination montre que :

- le coût des services rendus s'élève à 10 274 millions d'euros soit 72,7 % du chiffre d'affaires, en diminution de 0,2 point par rapport à 2018. La marge brute s'établit ainsi à 27,3 % du chiffre d'affaires en 2019 contre 27,1 % du chiffre d'affaire en 2018 ;
- les frais commerciaux représentent 1 123 millions d'euros soit 8,0 % du chiffre d'affaires ;
- les frais généraux et administratifs s'élèvent à 987 millions d'euros (7,0 % du chiffre d'affaires).

La **marge opérationnelle** atteint 1 741 millions d'euros en 2019 contre 1 597 millions d'euros en 2018, soit un taux de marge de 12,3 % contre 12,1 %.

Les **autres produits et charges opérationnels** représentent une charge nette de 308 millions d'euros en 2019 contre 346 millions d'euros en 2018. Cette évolution est liée à la baisse sensible des coûts de restructuration, partiellement compensée par la hausse des coûts d'intégration des sociétés acquises et des charges liées aux attributions d'actions dont la variation est corrélée à l'évolution du cours de l'action.

Le **résultat d'exploitation** s'établit ainsi à 1 433 millions d'euros en 2019 (soit 10,1 % du chiffre d'affaires) contre 1 251 millions d'euros en 2018 (soit 9,5 % du chiffre d'affaires).

Le **résultat financier** représente une charge nette de 79 millions d'euros en 2019 contre 80 millions d'euros en 2018. Cette stabilité résulte de l'évolution des couvertures de change sur des transactions financières intra-groupe compensée par la hausse des charges d'intérêt sur dettes de loyer suite à l'application depuis le 1er janvier 2019 de la norme *IFRS 16 – Contrats de location*.

La **charge d'impôt** s'élève à 502 millions d'euros en 2019 contre 447 millions d'euros en 2018. Le taux effectif d'impôt en 2019 s'élève à 37,1 % contre 38,2 % en 2018. Avant prise en compte de la charge d'impôt relative à l'impact transitoire de la réforme fiscale américaine pour respectivement 60 millions d'euros et 53 millions d'euros en 2019 et 2018, le taux effectif d'impôt s'afficherait en baisse à 32,6 % contre 33,7 % en 2018.

Le **résultat net « part du Groupe »** ressort en hausse à 856 millions d'euros en 2019 contre 730 millions d'euros en 2018. Hors charge d'impôts de 60 millions d'euros liée à l'effet transitoire de la réforme fiscale américaine, le résultat normalisé par action s'élève à 6,76 euros pour la moyenne des 166 171 198 actions ordinaires en circulation en 2019 contre 6,06 euros pour la moyenne des 167 088 363 actions ordinaires en circulation en 2018.

L'état consolidé de la situation financière

La **situation nette « part du Groupe » de l'ensemble consolidé** au 31 décembre 2019 atteint 8 424 millions d'euros, en hausse de 944 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2018. Cette augmentation résulte principalement :

- de la prise en compte du résultat de la période de 856 millions d'euros ;
- de l'impact positif des autres éléments du résultat global pour 75 millions d'euros ;
- de la révision de la valeur du droit de vente octroyé à Caixa Participacões suite à l'accord conclu avec Caixa Participacões concernant la cession à Capgemini de leur participation minoritaire en 2020, pour 92 millions d'euros ;
- de la variation des instruments de motivation et actionnariat salarié pour 355 millions d'euros, dont notamment l'impact de l'augmentation de capital liée au plan d'actionnariat international salarié ESOP 2019 pour un montant net de 253 millions d'euros partiellement compensée par le versement de dividendes aux actionnaires pour 282 millions d'euros et par l'élimination des actions propres pour 136 millions d'euros.

Les **actifs non courants** s'établissent à 11 572 millions d'euros au 31 décembre 2019, en hausse de 516 millions d'euros par rapport au 1er janvier 2019 (après prise en compte de l'impact de la première application de la norme *IFRS 16 – Contrats de location*.). Cette hausse provient essentiellement :

- d'une augmentation de 231 millions d'euros des écarts d'acquisition suite aux acquisitions réalisées durant l'exercice 2019, soit 131 millions d'euros et des différences de conversion relatives aux écarts d'acquisition libellés principalement en dollar américain, soit 114 millions d'euros ;
- de l'acquisition le 2 juillet 2019, dans le cadre du projet d'acquisition du groupe Altran Technologies, de 29 378 319 actions Altran représentant 11,43 % du capital d'Altran au prix de 14,00 euros par action, pour un montant total décaissé de 413 millions d'euros.

Les **passifs non courants** s'élèvent à 4 596 millions d'euros au 31 décembre 2019, en baisse de 726 millions d'euros par rapport 1er janvier 2019 (après prise en compte de l'impact de la première application de la norme IFRS 16- Contrats de location). Cette variation s'explique principalement par le reclassement en passifs courants de l'émission obligataire 2015 arrivant à échéance en juillet 2020 pour un montant de 681 millions d'euros.

Les **créances clients et les comptes rattachés aux contrats** atteignent 3 380 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 3 279 millions d'euros au 31 décembre 2018. Les créances clients et les actifs sur contrats hors coûts des contrats, nets des passifs sur contrats s'établissent à 2 461 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 2 323 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Les **dettes opérationnelles** sont principalement composées des dettes fournisseurs et comptes rattachés, des dettes de personnel ainsi que des impôts et taxes et s'élèvent à 3 011 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre 2 944 millions d'euros au 31 décembre 2018.

L'**endettement net consolidé** au 31 décembre 2019 est de 600 millions d'euros, contre 1 104 millions d'euros au 1er janvier 2019 (après prise en compte de l'impact de la première application de la norme IFRS 16- Contrats de location). La baisse de l'endettement net de 504 millions d'euros par rapport au 1er janvier 2019 s'explique principalement par la génération de *free cash ow* organique sur l'exercice qui s'élève à 1 288 millions d'euros et l'augmentation de

capital de 253 millions d'euros liée au plan d'actionnariat international salarié ESOP 2019, compensée par :

- le versement aux actionnaires d'un dividende de 282 millions d'euros ;
- les décaissements et encaissements liés aux regroupements d'entreprises nets de leur trésorerie, à hauteur de 165 millions d'euros ;
- les décaissements nets liés aux opérations sur actions propres Capgemini SE à hauteur de 134 millions d'euros ;
- l'acquisition le 2 juillet 2019 de 29 378 319 actions Altran représentant 11,43 % du capital d'Altran au prix de 14,00 euros par action, pour un montant total décaissé de 413 millions d'euros.

Perspectives 2020

Pour l'année 2020, le Groupe vise une croissance d'environ 4 % à taux de change constants de son chiffre d'affaires, une amélioration de la profitabilité avec une marge opérationnelle comprise entre 12,4 % et 12,6 % et un *free cash ow* organique d'environ 1,2 milliard d'euros.

Ces perspectives ne tiennent pas compte de l'impact de l'acquisition d'Altran et s'entendent avant le développement global de la pandémie.

5.2 Comptes consolidés

5.2.1 Comptes de résultat consolidés

		2018		2019	
(en millions d'euros)	Notes	**Montant**	**%**	**Montant**	**%**
Chiffre d'affaires	4 et 6	**13 197**	**100**	**14 125**	**100**
Coûts des services rendus		(9 627)	(72,9)	(10 274)	(72,7)
Frais commerciaux		(1 043)	(7,9)	(1 123)	(8,0)
Frais généraux et administratifs		(930)	(7,1)	(987)	(7,0)
Charges opérationnelles	7	**(11 600)**	**(87,9)**	**(12 384)**	**(87,7)**
Marge opérationnelle [1]		**1 597**	**12,1**	**1 741**	**12,3**
Autres produits et charges opérationnels	8	(346)	(2,6)	(308)	(2,2)
Résultat d'exploitation		**1 251**	**9,5**	**1 433**	**10,1**
Coût de l'endettement financier net	9	(12)	(0,1)	(3)	-
Autres charges et produits financiers	9	(68)	(0,5)	(76)	(0,6)
Résultat financier		**(80)**	**(0,6)**	**(79)**	**(0,6)**
Produit/(Charge) d'impôt	10	**(447)**	**(3,4)**	**(502)**	**(3,5)**
RÉSULTAT NET		**724**	**5,5**	**852**	**6,0**
dont :					
Part du Groupe		*730*	*5,5*	*856*	*6,0*
Intérêts minoritaires		*(6)*	-	*(4)*	-
RÉSULTAT PAR ACTION					
Nombre moyen d'actions de la période			167 088 363		166 171 198
Résultat de base par action *(en euros)*	11		**4,37**		**5,15**
Nombre moyen d'actions dilué			171 697 335		171 047 762
Résultat dilué par action *(en euros)*	11		**4,25**		**5,00**

(1) La marge opérationnelle, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est définie en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance.

5.2.2 États consolidés du résultat global

(en millions d'euros)	2018	2019
Écarts actuariels sur les régimes de retraites à prestations définies, nets d'impôts [1]	114	(35)
Réévaluation des instruments dérivés de couverture, nette d'impôts [2]	(53)	1
Autres, nets d'impôts [1]	-	1
Écarts de conversion [2]	177	108
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	**238**	**75**
Résultat net (rappel)	724	852
Résultat global de la période	962	927
dont :		
Part du Groupe	*967*	*931*
Intérêts minoritaires	*(5)*	*(4)*

(1) Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat.
(2) Autres éléments du résultat global qui pourraient être reclassés en résultat.

5.2.3 États consolidés de la situation financière

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2018	31 décembre 2019
Écarts d'acquisition	13 et 16	7 431	7 662
Immobilisations incorporelles	13	697	645
Immobilisations corporelles	14	785	738
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	15	-	762
Impôts différés actifs	17	1 128	999
Autres actifs non courants	19	303	766
Total actif non courant		**10 344**	**11 572**
Coûts des contrats	20	92	83
Actifs sur contrats	20	1 123	1 176
Créances clients	20	2 064	2 121
Créances d'impôts courants		94	45
Autres actifs courants	21	592	464
Actifs de gestion de trésorerie	22	183	213
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22	2 006	2 461
Total actif courant		**6 154**	**6 563**
TOTAL ACTIF		**16 498**	**18 135**

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2018	31 décembre 2019
Capital social		1 338	1 355
Primes d'émission et d'apport		2 979	3 150
Réserves et report à nouveau		2 433	3 063
Résultat net		730	856
Capitaux propres (part du Groupe)		**7 480**	**8 424**
Intérêts minoritaires		(1)	(5)
Capitaux propres		**7 479**	**8 419**
Dettes financières à long terme	22	3 274	2 564
Impôts différés passifs	17	180	185
Provisions pour retraites et engagements assimilés	25	1 011	1 046
Provisions non courantes	26	19	17
Dettes de loyers non courantes	15	-	592
Autres dettes non courantes	27	305	192
Total passif non courant		**4 789**	**4 596**
Dettes financières à court terme et découverts bancaires	22	83	717
Dettes opérationnelles	28	2 944	3 011
Passifs sur contrats	20	864	836
Provisions courantes	26	91	99
Dettes d'impôts courants		141	153
Dettes de loyers courantes	15	-	221
Autres dettes courantes	27	107	83
Total passif courant		**4 230**	**5 120**
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		**16 498**	**18 135**

5.2.4 Tableaux de ux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Notes	2018	2019
Résultat net		724	852
Dotations aux amortissements et dépréciation des immobilisations et droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	1	302	545
Variation des provisions		(39)	(48)
Moins-values de cession d'actifs		16	19
Charge liée aux attributions d'actions		84	88
Coût de l'endettement financier (net)	9	12	3
Charge/(Produit) d'impôt	10	447	502
(Gains)/Pertes latents liés aux variations de juste valeur et autres		(10)	20
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier (net) et impôt (A)		**1 536**	**1 981**
Impôt versé (B)		**(205)**	**(217)**
Variation liée aux créances clients et actifs net des passifs sur contrats et coûts des contrats		32	(98)
Variation liée aux dettes fournisseurs		25	(26)
Variation liée aux autres créances et dettes		8	154
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité (C)		**65**	**30**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ (D=A+B+C)		**1 396**	**1 794**
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	13 et 14	(236)	(222)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		7	3
Décaissements nets liés aux immobilisations corporelles et incorporelles		**(229)**	**(219)**
Décaissements (encaissements) liés aux regroupements d'entreprises nets de leur trésorerie		(461)	(165)
Décaissements nets liés aux actifs de gestion de trésorerie		(18)	(30)
Décaissements liés à l'acquisition d'actions Altran Technologies	2	-	(413)
Autres décaissements nets		(20)	(41)
Décaissements nets liés aux autres opérations d'investissement		**(499)**	**(649)**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (E)		**(728)**	**(868)**
Augmentations de capital		230	253
Dividendes versés		(284)	(282)
Décaissements (nets) liés aux opérations sur actions Capgemini SE		(483)	(134)
Augmentations des dettes financières		525	430
Remboursements des dettes financières		(592)	(448)
Remboursements des dettes de loyers	15	-	(272)
Intérêts financiers versés		(56)	(77)
Intérêts financiers reçus		49	62
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (F)		**(611)**	**(468)**
VARIATION DE LA TRÉSORERIE (G=D+E+F)		**57**	**458**
Incidence des variations des cours des devises (H)		(41)	(12)
TRÉSORERIE D'OUVERTURE (I)	**22**	**1 988**	**2 004**
TRÉSORERIE DE CLÔTURE (G+H+I)	**22**	**2 004**	**2 450**

5.2.5 Tableaux de variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission et d'apport	Actions propres	Réserves et résultats consolidés	Produits et charges comptabilisés en capitaux propres: Écarts de conversion	Produits et charges comptabilisés en capitaux propres: Autres	Capitaux propres (part du Groupe)	Intérêts minori-taires	Total capitaux propres
Au 31 décembre 2017	**168 483 742**	**1 348**	**3 169**	**(61)**	**3 767**	**(364)**	**(903)**	**6 956**	**4**	**6 960**
Impact première application d'IFRS 9 (1)	**-**	**-**	**-**	**-**	**(6)**	**-**	**6**	**-**	**-**	**-**
Au 1er janvier 2018 y compris l'impact IFRS 9	**168 483 742**	**1 348**	**3 169**	**(61)**	**3 761**	**(364)**	**(897)**	**6 956**	**4**	**6 960**
Dividendes versés au titre de l'exercice 2017	-	-	-	-	(284)	-	-	(284)	-	(284)
Instruments de motivation et actionnariat salarié	2 833 291	23	207	64	28	-	-	322	-	322
Élimination des actions propres (2)	-	-	-	(483)	2	-	-	(481)	-	(481)
Réduction de capital par annulation d'actions propres	(4 023 303)	(33)	(397)	430	-	-	-	-	-	-
Transactions avec les actionnaires	**(1 190 012)**	**(10)**	**(190)**	**11**	**(254)**	**-**	**-**	**(443)**	**-**	**(443)**
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**176**	**61**	**237**	**1**	**238**
Résultat net	**-**	**-**	**-**	**-**	**730**	**-**	**-**	**730**	**(6)**	**724**
AU 31 DÉCEMBRE 2018	**167 293 730**	**1 338**	**2 979**	**(50)**	**4 237**	**(188)**	**(836)**	**7 480**	**(1)**	**7 479**

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission et d'apport	Actions propres	Réserves et résultats consolidés	Produits et charges comptabilisés en capitaux propres: Écarts de conversion	Produits et charges comptabilisés en capitaux propres: Autres	Capitaux propres (part du Groupe)	Intérêts minori-taires	Total capitaux propres
Au 31 décembre 2018	**167 293 730**	**1 338**	**2 979**	**(50)**	**4 237**	**(188)**	**(836)**	**7 480**	**(1)**	**7 479**
Impact première application d'IFRS 16 (3)	**-**	**-**	**-**	**-**	**(16)**	**-**	**-**	**(16)**	**-**	**(16)**
Au 1er janvier 2019 y compris impact IFRS 16	**167 293 730**	**1 338**	**2 979**	**(50)**	**4 221**	**(188)**	**(836)**	**7 464**	**(1)**	**7 463**
Dividendes versés au titre de l'exercice 2018	-	-	-	-	(282)	-	-	(282)	-	(282)
Instruments de motivation et actionnariat salarié	2 750 000	22	231	91	11	-	-	355	-	355
Variation de la juste valeur du droit de vente accordé à un actionnaire minoritaire	-	-	-	-	92	-	-	92		92
Élimination des actions propres	-	-	-	(136)	-	-	-	(136)	-	(136)
Réduction de capital par annulation d'actions propres	(698 231)	(5)	(60)	65	-	-	-	-	-	-
Transactions avec les actionnaires	**2 051 769**	**17**	**171**	**20**	**(179)**	**-**	**-**	**29**	**-**	**29**
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres	**-**	**-**	**-**	**-**	**1**	**108**	**(34)**	**75**	**-**	**75**
Résultat net	**-**	**-**	**-**	**-**	**856**	**-**	**-**	**856**	**(4)**	**852**
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**169 345 499**	**1 355**	**3 150**	**(30)**	**4 899**	**(80)**	**(870)**	**8 424**	**(5)**	**8 419**

(1) Les capitaux propres au 1er janvier 2018 ont été retraités de l'application rétrospective de la norme IFRS 9, Instruments financiers (cf. Note 1 – Base de préparation des comptes).
(2) Y compris -264 millions d'euros liés à la convention de rachat d'actions mise en place préalablement à l'augmentation de capital réalisée dans le cadre du plan d'actionnariat international salarié ESOP 2018 (cf. Note 12 – Capitaux Propres).
(3) Les capitaux propres au 1er janvier 2019 ont été retraités de l'application suivant la méthode de transition rétrospective modifiée de la norme IFRS 16, Contrat de location (cf. Note 1 – Base de préparation des comptes).

5.2.6 Notes aux comptes consolidés au 31 décembre 2019

Note 1 Base de préparation des comptes 195
Note 2 Principes de consolidation et périmètre 198
Note 3 Indicateurs alternatifs de performance 199
Note 4 Information sectorielle 200
Note 5 Compte de résultat consolidé 201
Note 6 Chiffre d'affaires 201
Note 7 Charges opérationnelles par nature 203
Note 8 Autres produits et charges opérationnels 204
Note 9 Résultat financier 205
Note 10 Charge d'impôt 205
Note 11 Résultat par action 207
Note 12 Capitaux propres 209
Note 13 Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles 218
Note 14 Immobilisations corporelles 220
Note 15 Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location 222
Note 16 Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation d'actifs 224
Note 17 Impôts différés 225
Note 18 Instruments financiers 228
Note 19 Autres actifs non courants 229
Note 20 Clients et comptes rattachés aux contrats 230
Note 21 Autres actifs courants 231
Note 22 Endettement net/Trésorerie nette 231
Note 23 Flux de trésorerie 235
Note 24 Gestion du risque de change, de taux d'intérêt et de contrepartie 236
Note 25 Provisions pour retraites et engagements assimilés 238
Note 26 Provisions non courantes et courantes 243
Note 27 Autres dettes non courantes et courantes 244
Note 28 Dettes opérationnelles 244
Note 29 Effectifs 244
Note 30 Engagements hors-bilan 245
Note 31 Transactions avec des parties liées 246
Note 32 Événements postérieurs à la clôture 246
Note 33 Liste par pays des principales sociétés consolidées 247
Note 34 Honoraires des Commissaires aux Comptes 248

Note 1 Base de préparation des comptes

Les comptes consolidés au 31 décembre 2019, ainsi que les notes afférentes, ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 12 février 2020. Les états financiers consolidés seront approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires prévue le 20 mai 2020.

A) Référentiel IFRS

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés publiés au titre de l'exercice 2019 sont établis conformément aux normes comptables internationales IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles que publiées par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) et adoptées dans l'Union Européenne (UE).

Par ailleurs, le Groupe tient compte des positions adoptées par Syntec Numérique – organisation représentant les principales sociétés de conseil et de services informatiques en France – sur les modalités d'application de certaines normes IFRS.

Les principes comptables sont présentés au début de chaque Note annexe aux états financiers consolidés.

B) Nouvelles normes et interprétations applicables en 2019

a) Nouvelles normes, amendements et interprétations d'application obligatoire au 1er janvier 2019

Les principes comptables appliqués par le groupe Capgemini sont identiques à ceux appliqués dans les comptes consolidés au 31 décembre 2018 à l'exception des normes, amendements et interprétations d'application obligatoire au 1er janvier 2019 ayant un impact pour le Groupe et qui sont détaillés ci-après.

b) Note de transition sur l'application de la norme IFRS 16

La norme IFRS 16 – Contrats de location a été adoptée par le Groupe au 1er janvier 2019. Cette norme introduit un modèle unique de comptabilisation des contrats de location pour les locataires et vient en remplacement de la norme IAS 17 – Contrats de Location et des interprétations IFRIC 4 – Déterminer si un accord contient un contrat de location, SIC 15 – Avantages dans les contrats de location simple et SIC 27 – Évaluation de la substance des transactions impliquant la forme juridique d'un contrat de location.

En tant que locataire, le Groupe désormais :

- reconnaît un « droit d'utilisation relatifs aux contrats de location » à l'actif de la situation financière consolidée représentant son droit à utiliser l'actif sous-jacent et une dette de loyers représentative de son obligation de paiement des loyers futurs ;
- comptabilise un amortissement du droit d'utilisation relatifs aux contrats de location et un intérêt financier sur la dette de loyers associée en remplacement des charges de loyers opérationnelles précédemment encourues.

Le Groupe a choisi d'adopter la méthode rétrospective modifiée. Ainsi, le Groupe a comptabilisé au 1er janvier 2019 un droit d'utilisation relatif aux contrats de location et une dette de loyers associée de même valeur représentant la somme actualisée des loyers futurs à décaisser sur la période estimée du contrat de location, sans retraiter les périodes comparatives.

Pour certains contrats de location immobilière importants, le Groupe a retenu la possibilité offerte par la norme de déterminer la valeur du droit d'utilisation relatif aux contrats de location au 1er janvier 2019 de manière rétrospective en recalculant la valeur historique de l'actif à l'origine du contrat puis en appliquant un amortissement jusqu'au 31 décembre 2018 pour obtenir une valeur nette comptable du droit d'utilisation relatif aux contrats de location au 1er janvier 2019.

Les taux d'actualisation appliqués à la date de transition sont basés sur le taux d'emprunt marginal estimé par devise à partir d'éléments de marché disponibles à cette date. Ces taux d'actualisation ont été déterminés en tenant compte des durées de vie résiduelles moyennes des contrats à compter de la date de première application, soit le 1er janvier 2019. Le taux d'emprunt marginal moyen pondéré au 1er janvier 2019 pour l'ensemble des dettes de loyers s'élève à 2,5 %.

Le Groupe a également choisi d'utiliser les deux exemptions de capitalisation proposées par la norme sur les contrats ayant une durée inférieure ou égale à douze mois et/ou les contrats de location de biens ayant une valeur à neuf individuelle inférieure à 5 000 dollars américains à l'exception du matériel informatique.

Par ailleurs, le Groupe a choisi, pour certaines catégories d'actifs sous-jacents (notamment, la flotte automobile), de ne pas séparer les composantes locatives des composantes non locatives et de comptabiliser l'ensemble comme une seule composante de nature locative.

Enfin, conformément aux dispositions proposées par la norme, les locations-financement déjà reconnues au bilan selon IAS 17 au 31 décembre 2018 ont été reclassées en droits d'utilisation relatifs aux contrats de location et dettes de loyers associées au 1er janvier 2019.

Le tableau suivant présente les impacts de la première application d'IFRS 16 à l'état consolidé de la situation financière au 1er janvier 2019 :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	Première application d'IFRS16	1er janvier 2019
Écarts d'acquisition	7 431	-	7 431
Immobilisations incorporelles	697	(7)	690
Immobilisations corporelles	785	(70)	715
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	-	785	785
Impôts différés actifs	1 128	4	1 132
Autres actifs non courants	303	-	303
Total actif non courant	**10 344**	**712**	**11 056**
Coûts des contrats	92	-	92
Actifs des contrats	1 123	-	1 123
Créances clients	2 064	-	2 064
Créances d'impôts courants	94	-	94
Autres créances courantes	592	(11)	581
Actifs de gestion de trésorerie	183	-	183
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 006	-	2 006
Total actif courant	**6 154**	**(11)**	**6 143**
TOTAL ACTIF	**16 498**	**701**	**17 199**

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	Première application d'IFRS16	1er janvier 2019
Capital social	1 338	-	1 338
Primes d'émission et d'apport	2 979	-	2 979
Réserves et report à nouveau	2 433	(16)	2 417
Résultat net	730	-	730
Capitaux propres (part du Groupe)	**7 480**	**(16)**	**7 464**
Intérêts minoritaires	(1)	-	(1)
Capitaux propres	**7 479**	**(16)**	**7 463**
Dettes financières à long terme	3 274	(41)	3 233
Impôts différés passifs	180	-	180
Provisions pour retraites et engagements assimilés	1 011	-	1 011
Provisions non courantes	19	-	19
Dettes de loyers non courantes	-	576	576
Autres dettes non courantes	305	(2)	303
Total passif non courant	**4 789**	**533**	**5 322**
Dettes financières à court terme et découverts bancaires	83	(39)	44
Dettes opérationnelles	2 944	(28)	2 916
Passifs des contrats	864	-	864
Provisions courantes	91	-	91
Dettes d'impôts courants	141	-	141
Dettes de loyers courantes	-	252	252
Autres dettes courantes	107	(1)	106
Total passif courant	**4 230**	**184**	**4 414**
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	**16 498**	**701**	**17 199**

Ainsi, les impacts de la première application d'IFRS 16 au 1er janvier 2019 sont :

- la comptabilisation des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location et des dettes de loyers correspondantes ;
- le reclassement des actifs et des dettes de locations financement existants au 31 décembre 2018 ;
- le reclassement des franchises de loyer en diminution de la valeur des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location ;
- le reclassement des provisions pour contrats de location onéreux en diminution de la valeur des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location ; et
- le reclassement des loyers payés d'avance en augmentation de la valeur des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location.

Le rapprochement des engagements hors bilan au 31 décembre 2018 aux dettes de loyers à la date de transition se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)

Engagements donnés au titre des contrats de location non résiliables au 31 décembre 2018	**836**
Exclusion des contrats de location fermes avec date d'effet postérieure au 1er janvier 2019	(105)
Exclusion de la composante non locative de certains contrats	(52)
Effets des périodes optionnelles non prises en compte dans les engagements hors-bilan au 31 décembre 2018	116
Autres	10
Dettes de loyers avant actualisation au 1er janvier 2019	**805**
Effet de l'actualisation	(57)
Reclassement des dettes de location-financement comptabilisées au 31 décembre 2018	80
Dettes de loyers après actualisation au 1er janvier 2019	**828**

c) IFRIC 23

IFRIC 23 – Incertitude relative aux traitements fiscaux, applicable à compter du 1er janvier 2019, précise comment comptabiliser les incertitudes relatives aux impôts sur le résultat.

Cette adoption n'a eu d'impact ni sur l'évaluation de la charge d'impôt du Groupe, ni sur l'état consolidé de la situation financière.

C) Utilisation d'estimations

La préparation des états financiers consolidés nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses qui pourraient avoir un impact sur les montants d'actif et de passif à la clôture ainsi que sur les éléments du compte de résultat ou des produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres de la période. Ces estimations tiennent compte de données économiques et d'hypothèses susceptibles de variations dans le temps, d'interprétations de règlementations locales le cas échéant. À ce titre, ces estimations comportent certains aléas et concernent principalement la reconnaissance du chiffre d'affaires à l'avancement, les provisions, l'évaluation de la valeur recouvrable des actifs incorporels et des impôts différés actifs, les provisions pour retraites et engagements assimilés, la juste valeur des instruments dérivés et le calcul de la charge d'impôt, notamment dans le cadre de la réforme fiscale américaine.

Note 2 Principes de consolidation et périmètre

Méthodes de consolidation

Les états financiers des sociétés dans lesquelles la société mère exerce directement ou indirectement un contrôle sont consolidés suivant la méthode de l'intégration globale. Le contrôle existe lorsque la société mère a le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles de la société de manière à tirer avantage de ses activités.

Les sociétés sur la gestion desquelles la société mère a directement ou indirectement une influence notable, sans toutefois exercer un contrôle exclusif ou conjoint, sont mises en équivalence. La comptabilisation par mise en équivalence implique la constatation dans le compte de résultat de la quote-part de résultat de l'année de l'entreprise associée. La participation du Groupe dans celle-ci est comptabilisée dans l'état de la situation financière consolidée dans le poste « Autres actifs non courants » pour un montant reflétant la part du Groupe dans l'actif net de l'entreprise associée.

Le périmètre de consolidation figure en Note 33 – Liste par pays des principales sociétés consolidées.

Les sociétés consolidées par le Groupe ont établi leurs comptes au 31 décembre 2019, selon les principes comptables appliqués par le Groupe.

Les transactions réalisées entre les sociétés consolidées ainsi que les profits internes sont éliminés.

Le Groupe ne contrôle pas d'entités *ad hoc* non consolidées.

Conversion des états financiers

Les comptes consolidés présentés dans ces états financiers consolidés ont été établis en euros.

Les postes de l'état de la situation financière consolidée exprimés en devises sont convertis en euros aux taux de clôture de l'exercice, à l'exception des capitaux propres qui sont conservés à leur valeur historique. Les comptes de résultat exprimés en devises étrangères sont convertis aux taux moyens de la période. Néanmoins, pour certaines transactions significatives, il peut être jugé plus pertinent d'utiliser un taux de conversion spécifique. Les différences de conversion résultant de l'application de ces différents taux ne sont pas incluses dans le compte de résultat de la période mais affectées directement en réserves de conversion.

Les différences de change ayant trait à des éléments monétaires faisant partie intégrante de l'investissement net dans des filiales étrangères sont inscrites en réserves de conversion.

Les écarts de change sur créances et dettes libellées en devises étrangères sont comptabilisés en résultat d'exploitation ou en résultat financier selon la nature de la transaction sous-jacente.

Les taux de change utilisés pour convertir les états financiers des principales filiales du Groupe sont les suivants :

	Taux moyens		Taux de clôture	
	2018	2019	2018	2019
Couronne norvégienne	0,10417	**0,10156**	0,10052	**0,10138**
Couronne suédoise	0,09753	**0,09448**	0,09752	**0,09572**
Dollar américain	0,84716	**0,89329**	0,87336	**0,89016**
Dollar australien	0,63308	**0,62096**	0,61652	**0,62520**
Dollar canadien	0,65372	**0,67321**	0,64082	**0,68503**
Livre sterling	1,13034	**1,14039**	1,11791	**1,17536**
Real brésilien	0,23279	**0,22676**	0,22502	**0,22145**
Roupie indienne	0,01239	**0,01268**	0,01254	**0,01247**
Yuan renminbi	0,12812	**0,12932**	0,12698	**0,12787**
Zloty polonais	0,23475	**0,23270**	0,23248	**0,23492**

Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Selon cette méthode, les actifs identifiables et les passifs repris de l'entité acquise sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition et peuvent être ajustés au cours des 12 mois suivant cette date.

Gains et pertes de change sur transactions intra-groupe

L'incorporation des états financiers d'une entité étrangère dans les états financiers consolidés du Groupe implique l'élimination des soldes et transactions intra-groupe. Toutefois, un écart de change qui apparaît sur un élément monétaire intra-groupe (par exemple une créance intra-groupe libellée dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de la filiale) ne peut être éliminé. Un tel écart de change est comptabilisé en produits ou en charges de l'exercice, ou classé en produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres si le sous-jacent fait partie intégrante de l'investissement net du Groupe dans les entités étrangères (par exemple un prêt à échéance indéfinie).

Les justes valeurs des instruments de couverture, concernant des transactions opérationnelles intragroupes réalisées dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change chez la société mère, sont éliminées.

A) Évolution du périmètre de l'année 2019

En février 2019, le Groupe a finalisé l'acquisition du groupe Leidos Cyber aux États-Unis.

En août 2019, le Groupe a acquis la société Konexus Consuting Group GmbH en Allemagne.

Les travaux de valorisation des actifs et passifs ainsi que l'évaluation et la détermination du *goodwill*, tels que requis par la norme IFRS 3, sont en cours et seront finalisés dans les 12 mois suivant la date d'acquisition. La contribution aux indicateurs financiers du Groupe de ces acquisitions sur l'exercice 2019 n'est pas significative.

B) Projet d'acquisition du groupe Altran Technologies

Le 24 juin 2019, Capgemini SE et Altran Technologies S.A. (« Altran »), premier acteur mondial des services d'ingénierie et de R&D, ont annoncé un projet d'acquisition d'Altran par Capgemini dans le cadre d'une offre publique d'achat amicale à un prix de 14,00 euros par action Altran, payables en numéraire. Cette acquisition, approuvée à l'unanimité des conseils d'administration des deux sociétés, vise à créer un leader mondial de la transformation digitale des entreprises industrielles et de technologie.

Dans ce cadre, Capgemini a conclu, le 24 juin 2019, un accord de négociations exclusives avec Altran et un accord définitif pour l'acquisition d'un bloc de 11,43 % du capital d'Altran auprès d'actionnaires organisés autour d'Apax Partners[1] (dont le règlement-livraison a eu lieu le 2 juillet 2019).

À la suite de la finalisation des procédures d'information-consultation des instances représentatives du personnel requises au sein de Capgemini et d'Altran, les deux sociétés ont conclu un accord de rapprochement, le 11 août 2019, afin d'arrêter les termes et conditions du projet d'acquisition d'Altran par Capgemini *via* une offre publique d'achat.

(1) Altrafin Participations, M. Alexis Kniazeff et M. Hubert Martigny.

Capgemini a déposé son projet d'offre, et la Note d'information y afférente, auprès de l'Autorité des marchés financiers (« AMF ») le 23 septembre 2019. Le 14 octobre 2019, l'AMF a déclaré le projet d'offre conforme et a apposé son visa sur la Note d'information de Capgemini (visa AMF n° 19-489 en date du 14 octobre 2019) et sur la Note en réponse d'Altran (visa AMF n° 19-490 en date du 14 octobre 2019).

Après la clôture de l'exercice 2019, le 14 janvier 2020, Capgemini a relevé le prix proposé de l'offre de14,00 euros à 14,50 euros par action.

L'offre, qui était ouverte depuis le 16 octobre 2019, s'est clôturée le 22 janvier 2020, Capgemini ayant par ailleurs obtenu l'ensemble des autorisations réglementaires requises dans l'intervalle.

Le 27 janvier 2020, Capgemini a annoncé qu'à l'issue des opérations de règlement-livraison le 4 février 2020, le Groupe détiendra 137 674 545 actions dépassant ainsi le seuil de succès de l'offre fixé à 50,1 % du capital social et des droits de vote (sur une base entièrement diluée). Après la prise en compte des 2 461 800 actions auto détenues, Capgemini détient 54,52 % du capital et 54,37 % des droits de vote d'Altran [1].

Conformément au règlement général de l'AMF, l'offre a été automatiquement réouverte du 28 janvier au 10 février 2020. Les résultats de cette réouverture seront connus mi-février 2020.

La décision de conformité de l'offre publique et le visa de la Note en réponse d'Altran font actuellement l'objet de recours en annulation devant la Cour d'appel de Paris, dont l'arrêt devrait intervenir fin mars au plus tard. Dans ce cadre, Capgemini a pris certains engagements [2], et notamment s'est engagé vis-à-vis de l'AMF, à ne pas prendre le contrôle d'Altran jusqu'à l'arrêt de la Cour d'appel de Paris (voir avis AMF n° 219C2818 du 18 décembre 2019).

Capgemini a sécurisé en juin 2019 un financement relais de 5,4 milliards d'euros, couvrant l'achat des titres et le montant de la dette brute d'Altran. Ce crédit relais a vocation à être refinancé au moyen de la trésorerie disponible pour 1 milliard d'euros, et le solde par endettement principalement sous forme d'émissions obligataires. Il possède une durée initiale d'un an avec faculté d'extension de deux périodes de 6 mois successives, exerçable à la discrétion de Capgemini.

Suite à une annulation partielle, au 31 décembre 2019, ce crédit relais s'élève à 4,4 milliards d'euros, intégralement disponibles à cette même date.

Note 3 Indicateurs alternatifs de performance

Les indicateurs alternatifs de performance suivis par le Groupe sont définis ci-dessous :

- La **croissance organique** du chiffre d'affaires est la croissance calculée à taux de change et périmètre constants. Le périmètre et les taux de changes utilisés sont ceux de la période publiée ;
- La **croissance à taux de change constants** du chiffre d'affaires est calculée en utilisant les taux de change de la période publiée ;
- La **marge opérationnelle** est obtenue en déduisant du chiffre d'affaires les charges opérationnelles. Elle est calculée avant les « Autres produits et charges opérationnels » qui comprennent les amortissements des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises, la charge résultant de l'étalement de la juste valeur des actions attribuées au personnel (y compris les charges sociales et contributions patronales) ainsi que les charges ou produits non récurrents, notamment les dépréciations des écarts d'acquisition, les écarts d'acquisition négatifs, les plus ou moins-values de cession de sociétés consolidées ou d'activités, les charges de restructuration afférentes à des plans approuvés par les organes de direction du Groupe, les coûts d'acquisition et d'intégration des sociétés acquises par le Groupe y compris les compléments de prix incluant des conditions de présence ainsi que les effets des réductions, des liquidations et des transferts des régimes de retraites à prestations définies ;
- Le **résultat normalisé par action** correspond au résultat net normalisé (part du Groupe) rapporté au nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, après déduction des actions propres détenues. Le résultat net normalisé correspond au résultat net (part du Groupe) corrigé des impacts des éléments reconnus en « Autres produits et charges opérationnels » (cf. Note 8 – Autres produits et charges opérationnels), nets d'impôt, calculés sur la base du taux effectif d'impôt ;
- L'**endettement net** (ou trésorerie nette) comprend (i) la trésorerie qui figure dans le tableau des flux de trésorerie et qui est composée de la trésorerie et équivalents de trésorerie (placements à court terme et banques) diminués des découverts bancaires, (ii) les actifs de gestion de trésorerie (actifs présentés séparément dans l'état de la situation financière du fait de leurs caractéristiques), diminués (iii) des dettes financières à court et long terme et tient également compte (iv) de l'impact des instruments de couverture lorsqu'ils se rapportent à des dettes financières et à des actions propres. Les dettes de loyers (y compris celles liées aux contrats de location-financement) sont exclues de l'endettement net à compter du 1er janvier 2019 ;
- Le ***free cash flow* organique**, calculé à partir des éléments du tableau de flux de trésorerie, se définit comme le flux de trésorerie lié à l'activité diminué des investissements (nets de cessions) en immobilisations incorporelles et corporelles, des remboursements des dettes de loyers et ajusté des flux liés aux intérêts financiers nets.

(1) Sur la base d'un capital social d'Altran composé de 257 021 105 actions représentant 257 748 693 droits de vote.
(2) Voir avis AMF 219C2818 du 18 décembre 2019 reprenant les engagements pris par Capgemini vis-à-vis de l'AMF ; voir également le communiqué de Capgemini du 14 janvier 2020 précisant que Capgemini s'abstiendra, pendant au moins 18 mois à compter du 14 janvier 2020, de déposer une nouvelle offre ou de mettre en œuvre une fusion sur la base d'un prix par action Altran supérieur au prix de l'offre (soit 14,50 euros par action).

Note 4 Information sectorielle

La Direction du Groupe analyse et mesure la performance de l'activité dans les zones géographiques où le Groupe est présent.

L'analyse géographique permet de suivre la performance :

- du développement commercial : elle est focalisée sur l'évolution des principaux contrats et grands clients sur les marchés du Groupe pour l'ensemble de ses métiers. Ce suivi vise à coordonner l'offre de services des différents métiers dans les pays du fait de leur forte interaction, et à y mesurer les prestations de services rendus ;
- sur le plan opérationnel et financier : la gestion de la trésorerie et des fonctions support, les politiques d'investissement et de financement opérationnel ainsi que la politique d'acquisition sont décidées et mises en œuvre par géographie.

Ainsi, le Groupe présente une information sectorielle pour les 5 zones géographiques dans lesquelles il est implanté.

Les coûts liés aux activités opérationnelles et encourus au niveau des sociétés holdings du Groupe pour le compte des géographies sont affectés soit directement, soit selon une clé de répartition. Les éléments non affectés correspondent aux frais de siège.

Les transactions inter-secteurs s'effectuent à prix de marché.

La performance des secteurs opérationnels est mesurée par la marge opérationnelle*. Cet indicateur permet de mesurer et de comparer la performance opérationnelle des secteurs opérationnels, que leur activité résulte de la croissance interne ou externe.

La marge opérationnelle* réalisée dans les principaux centres de production *offshore* (Inde, Pologne et Chine) est réallouée aux zones géographiques en charge des contrats afin de permettre une meilleure lisibilité de la performance de ces zones.

* La marge opérationnelle, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est définie en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance.

Le Groupe communique son information sectorielle autour de 5 zones géographiques : Amérique du Nord, France, Royaume- Uni et Irlande, reste de l'Europe, Asie-Pacifique et Amérique latine.

2019 *(en millions d'euros)*	Amérique du Nord	France	Royaume-Uni et Irlande	Reste de l'Europe	Asie-Pacifique et Amérique latine	Frais de siège	Élimi-nations	Total
Chiffre d'affaires								
– hors Groupe	4 567	3 017	1 653	3 809	1 079	-	-	14 125
– inter-zones géographiques	135	257	190	340	1 645	-	(2 567)	-
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**4 702**	**3 274**	**1 843**	**4 149**	**2 724**	**-**	**(2 567)**	**14 125**
MARGE OPÉRATIONNELLE (1)	**637**	**366**	**251**	**451**	**120**	**(84)**	**-**	**1 741**
% du chiffre d'affaires	*13,9*	*12,1*	*15,2*	*11,8*	*11,2*	-	-	*12,3*
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**519**	**296**	**214**	**402**	**103**	**(101)**	**-**	**1 433**

(1) La marge opérationnelle, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est définie en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance.

2018 *(en millions d'euros)*	Amérique du Nord	France	Royaume-Uni et Irlande	Reste de l'Europe	Asie-Pacifique et Amérique latine	Frais de siège	Élimi-nations	Total
Chiffre d'affaires								
– hors Groupe	4 230	2 848	1 565	3 605	949	-	-	13 197
– inter-zones géographiques	123	221	181	312	1 504	-	(2 341)	-
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**4 353**	**3 069**	**1 746**	**3 917**	**2 453**	**-**	**(2 341)**	**13 197**
MARGE OPÉRATIONNELLE (1)	**576**	**317**	**198**	**468**	**122**	**(84)**	**-**	**1 597**
% du chiffre d'affaires	*13,6*	*11,1*	*12,6*	*13,0*	*12,8*	-	-	*12,1*
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**455**	**222**	**166**	**416**	**76**	**(84)**	**-**	**1 251**

(1) La marge opérationnelle, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est définie en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance.

Note 5 Compte de résultat consolidé

Le compte de résultat du Groupe présente une analyse par fonction qui détaille les charges opérationnelles comme suit : coûts des services rendus (charges nécessaires à la réalisation des projets), frais commerciaux ainsi que frais généraux et administratifs.

Ces trois postes représentent les charges opérationnelles qui, déduites du chiffre d'affaires, permettent d'obtenir la marge opérationnelle*, l'un des principaux indicateurs de performance de l'activité du Groupe.

Le résultat d'exploitation est obtenu en déduisant de la marge opérationnelle les autres charges et produits opérationnels.

Ces derniers comprennent les amortissements des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises, la charge résultant de l'étalement de la juste valeur des actions attribuées au personnel (y compris les charges sociales et contributions patronales), ainsi que les charges ou produits non récurrents, notamment les dépréciations des écarts d'acquisition, les écarts d'acquisition négatifs, les plus ou moins-values de cession de sociétés consolidées ou d'activités, les charges de restructuration afférentes à des plans approuvés par les organes de Direction du Groupe, les coûts d'acquisition et d'intégration des sociétés acquises par le Groupe y compris les compléments de prix incluant des conditions de présence, ainsi que les effets des réductions, des liquidations et des transferts des régimes de retraites à prestations définies.

Le résultat net part du Groupe est ensuite obtenu en prenant en compte les éléments suivants :

- le coût de l'endettement financier (net), qui comprend les intérêts nets sur dettes financières calculés sur la base du taux d'intérêt effectif, diminués des produits de trésorerie, d'équivalents de trésorerie et des actifs de gestion de trésorerie ;
- les autres charges et produits financiers, qui comprennent principalement les réévaluations des instruments financiers à leur juste valeur lorsqu'ils se rapportent à des éléments de nature financière, les plus ou moins-values de cession et dépréciations de titres non consolidés, les charges d'intérêt nettes sur régimes de retraite à prestations définies, les gains et pertes de change sur éléments financiers, les autres produits financiers et charges financières sur divers actifs et passifs financiers calculés sur la base du taux d'intérêt effectif, ainsi que les charges d'intérêts sur dettes de loyers ;
- la charge d'impôt courant et différé ;
- le résultat des entreprises associées ;
- la quote-part des intérêts minoritaires.

* La marge opérationnelle, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est définie en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance.

Note 6 Chiffre d'affaires

La méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts est fonction de la nature des prestations :

Contrats basés sur des livrables

Les contrats basés sur des livrables incluent généralement des prestations au forfait, tels que l'intégration de systèmes ou la conception et le développement de systèmes informatiques personnalisés et des processus associés. La durée du contrat est généralement comprise entre 6 mois et 2 ans. Les prix contractuels peuvent être sujets à des bonus ou pénalités, en fonction de l'atteinte des objectifs de performance spécifiés ou des niveaux d'avantages délivrés au client.

Pour les contrats basés sur des livrables, le chiffre d'affaires est généralement comptabilisé à l'avancement, car au moins l'une des conditions suivantes est respectée : (i) la prestation du Groupe améliore un actif dont le client obtient le contrôle au fur et à mesure de la prestation ou (ii) le Groupe construit un actif n'ayant pas d'usage alternatif (par ex. il est spécifique au client) et le Groupe a un droit exécutoire à un paiement au titre de la prestation effectuée à date en cas de résiliation par le client. Le Groupe applique la méthode des coûts engagés pour évaluer l'avancement. Le pourcentage d'avancement est basé sur les coûts encourus à la date considérée par rapport à l'estimation totale des coûts à terminaison du contrat. L'estimation des coûts totaux du contrat est revue lorsque de nouveaux éléments ont été constatés. Les changements d'estimation du pourcentage d'avancement correspondant sont comptabilisés dans le compte de résultat comme des ajustements du chiffre d'affaires dans la période au cours de laquelle les éléments donnant lieu à la révision d'estimation sont connus.

Les coûts liés aux contrats basés sur des livrables sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Le Groupe acquiert contractuellement le droit de facturer à l'atteinte de jalons spécifiés ou à l'acceptation par le client des travaux réalisés. La différence entre la facturation cumulée et le chiffre d'affaires cumulé comptabilisé se reflète dans l'état consolidé de la situation financière au poste des Actifs sur contrats (chiffre d'affaires supérieur à la facturation) ou des Passifs sur contrats (facturation supérieure au chiffre d'affaires).

Contrats basés sur des ressources

Le chiffre d'affaires réalisé sur des contrats basés sur des ressources est comptabilisé au fur et à mesure que le Groupe acquiert le droit de facturer le client puisque le montant facturé correspond directement à la valeur pour le client de la prestation effectuée à la date considérée. Chaque obligation de prestation est reconnue en revenu à l'avancement car le client reçoit et consomme de façon continue les avantages des services. Le prix des services est basé sur le nombre d'heures passées sur le contrat. Le montant à facturer est représentatif de la valeur des services fournis au client et, par conséquent, en appliquant la mesure de simplification du droit à facturer, le chiffre d'affaires est comptabilisé progressivement en fonction des heures passées.

Les coûts liés aux contrats basés sur des ressources sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Contrats basés sur des services

Les contrats basés sur des services incluent les activités de gestion d'infrastructures, de gestion des applications et de services aux entreprises. La durée du contrat est généralement comprise entre 3 et 5 ans. Les honoraires sont facturables mensuellement, sur la base d'un prix forfaitaire par unité d'œuvre consommée, ou selon des forfaits mensuels ajustables au titre de variations de volumes ou de périmètre. Le contrat prévoit généralement des pénalités liées au niveau de service délivré.

En règle générale, les services récurrents correspondent à une seule et même obligation de prestation, composée de séries d'unités quotidiennes distinctes de services fournis progressivement. Les modifications de contrat sont comptabilisées sur une base prospective. Le chiffre d'affaires des contrats basés sur des

services est comptabilisé au fur et à mesure que le groupe acquiert le droit de facturer, exception faite de cas particuliers pour lesquels les modalités de facturation ne reflètent pas la valeur pour le client des services fournis à date par rapport à la valeur des services restants à fournir (par ex. en cas de facturations ou remises significatives effectuées d'avance ou bien différées). Les pénalités ou primes liées au niveau de service sont, le cas échéant, reconnues entièrement dans la période au cours de laquelle les objectifs de performance sont atteints ou manqués, selon le cas.

Les montants reçus initialement des clients sont, le cas échéant, différés et étalés sur la période des services, et ce même s'ils ne sont pas remboursables. Les montants initiaux payables aux clients, s'ils excèdent la juste valeur des actifs transférés par le client, sont capitalisés (présentés en Actifs sur contrats) et amortis sur la période contractuelle en déduction du chiffre d'affaires.

Activités de revente

Dans le cadre de ses activités opérationnelles, le Groupe peut revendre des équipements, licences, prestations de maintenance et autres services achetés auprès de fournisseurs tiers. Lorsque l'actif ou le service est distinct des autres services fournis par le Groupe, il convient d'évaluer si le Groupe agit comme un mandataire ou pour son propre compte dans le cadre de l'opération d'achat et de revente. Le Groupe agit pour son propre compte lorsqu'il obtient le contrôle du matériel, des logiciels ou des services avant leur transfert au client. Dans ce cas, la transaction est présentée sur une base brute dans le compte de résultat (les montants facturés par les fournisseurs sont comptabilisés en charges opérationnelles). Si le Groupe agit comme mandataire, la transaction est comptabilisée sur une base nette (les montants facturés par les fournisseurs sont comptabilisés comme une réduction du chiffre d'affaires). Par exemple, les transactions sont comptabilisées sur une base nette lorsque le Groupe n'a pas la responsabilité première de l'exécution du contrat et qu'il ne supporte pas les risques relatifs aux stocks et à l'acceptation par le client.

Contrats à éléments multiples

Ces contrats, complexes et conclus sur le long terme, prévoient plusieurs phases parmi lesquelles la conception, la transition, la transformation, le développement et l'exploitation.

Dans le cadre de certains contrats de services récurrents, le Groupe peut devoir effectuer des activités initiales de transition ou de transformation. Les activités de mise en place initiale, principalement les phases de transition, qui sont nécessaires pour être en mesure de fournir les services d'exploitation, ne sont pas considérées comme une obligation de prestation. Les montants reçus au titre de ces activités initiales sont différés et reconnus en chiffre d'affaires sur la période contractuelle des services. Les autres activités réalisées durant l'étape initiale, à savoir la conception, la transformation et le développement, sont traités comme une obligation de prestation séparée si elles transfèrent au client le contrôle d'un actif ou si le client peut tirer avantage de ces activités initiales indépendamment des services d'exploitation. Le chiffre d'affaires correspondant est alors généralement comptabilisé à l'avancement.

Lorsque plusieurs obligations de prestation séparées sont identifiées au sein d'un seul et même contrat, le Groupe répartit le prix total du contrat entre ces obligations de prestation en proportion de leurs prix de vente spécifiques respectifs. En l'absence de prix directement observables pour des services similaires vendus séparément à des clients semblables, les prix de vente spécifiques sont estimés, sur la base des coûts attendus plus un taux de marge défini d'une manière cohérente avec la nature et les risques associés au service.

Contreparties variables

Les estimations concernant les bonus, les pénalités et toute autre rémunération variable sont incluses dans le prix de transaction, mais dans la seule mesure où il est hautement probable que le dénouement ultérieur de l'incertitude ne se traduira pas par un ajustement significatif à la baisse du montant cumulatif du chiffre d'affaires préalablement comptabilisé. Pour procéder à cette estimation, le Groupe tient compte des faits et circonstances spécifiques au contrat et de son expérience dans le cadre de contrats similaires. Les révisions d'estimations de contreparties variables sont comptabilisées comme des ajustements cumulatifs du chiffre d'affaires.

Coûts d'obtention et d'exécution des contrats

Les frais de commissions encourus pour obtenir des contrats de services pluri-annuels sont capitalisés et amortis sur la période contractuelle. Les commissions ne sont pas capitalisées si la période d'amortissement est d'une année au plus.

Les frais encourus préalablement à la signature d'un contrat exécutoire sont capitalisés uniquement s'ils sont directement attribuables à la phase de conception ou de mise en place d'un contrat spécifiquement identifié, si la signature du contrat est probable et si les coûts pourront être recouvrés dans le cadre du contrat.

Les coûts encourus pour l'exécution d'un contrat sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus, exception faite de certains coûts initiaux de mise en place, tels que les frais de transition et ceux de transformation, lorsque ces derniers ne représentent pas une obligation de prestation séparée, qui sont capitalisés s'ils créent une ressource que le Groupe utilisera pour fournir les services promis.

Les remboursements reçus des clients sont comptabilisés en chiffre d'affaires lorsque les coûts sont encourus.

Une provision pour contrat déficitaire est comptabilisée si tous les coûts nécessaires à l'exécution du contrat sont supérieurs aux avantages y afférents.

Présentation à l'état consolidé de la situation financière

Les actifs sur contrats conclus avec des clients sont présentés séparément des créances clients. Les actifs sur contrats conclus avec des clients correspondent au chiffre d'affaires comptabilisé pour lequel les droits correspondants de percevoir une contrepartie sont subordonnés à une condition autre que l'écoulement du temps, notamment la performance future du Groupe, l'atteinte de jalons de facturation ou l'acceptation par le client. Lorsque les actifs sur contrats conclus avec des clients ne dépendent plus que de l'écoulement du temps, ils deviennent des créances clients. La majorité des actifs sur contrats concerne des contrats basés sur des livrables (cf. ci-avant).

Les passifs sur contrats représentent le montant des contreparties reçues ou enregistrées en créance et pour lesquelles le chiffre d'affaires n'a pas encore été reconnu. Les actifs et passifs sur contrats sont présentés sur une base nette pour chaque contrat individuel.

Composantes de financement

Si le délai attendu entre la comptabilisation du chiffre d'affaires et les paiements des clients est supérieur à 12 mois, le Groupe détermine si un avantage de financement a été accordé au client ou reçu de celui-ci, et, si l'impact est significatif, le comptabilise séparément du chiffre d'affaires.

L'évolution du chiffre d'affaires de l'exercice 2019 par rapport à celui de l'exercice 2018 est de 7,0 % à taux de change et périmètre courants. Le chiffre d'affaires croît de 5,3 % à taux de change constants [1] par rapport à 2018 et affiche une croissance organique [1] de 4,2 %.

		Variations		
(en millions d'euros)	**2018**	**en données publiées**	**à taux de change constants [1]**	**2019**
Amérique du Nord	4 230	8,0 %	2,6 %	4 567
France	2 848	5,9 %	5,9 %	3 017
Royaume-Uni et Irlande	1 565	5,6 %	4,7 %	1 653
Reste de l'Europe	3 605	5,7 %	6,2 %	3 809
Asie-Pacifique et Amérique latine	949	13,6 %	12,8 %	1 079
TOTAL	**13 197**	**7,0 %**	**5,3 %**	**14 125**

(1) La croissance organique et la croissance à taux de change constants, indicateurs alternatifs de performance suivis par le Groupe, sont définies en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance.

Les prises de commandes fermes signées en 2019 s'élèvent à 15 138 millions d'euros.

Note 7 Charges opérationnelles par nature

	2018		2019	
(en millions d'euros)	**Montant**	**% du chiffre d'affaires**	**Montant**	**% du chiffre d'affaires**
Charges de personnel	8 147	61,7 %	8 833	62,5 %
Frais de déplacements	535	4,0 %	534	3,8 %
	8 682	**65,7 %**	**9 367**	**66,3 %**
Achats et frais de sous-traitance	2 237	17,0 %	2 299	16,3 %
Loyers et taxes locales	366	2,8 %	176	1,3 %
Dotations aux amortissements, dépréciations, provisions et résultat de cessions d'immobilisations	315	2,4 %	542	3,8 %
CHARGES OPÉRATIONNELLES	**11 600**	**87,9 %**	**12 384**	**87,7 %**

À compter du 1er janvier 2019 :

- la ligne « Loyers et taxes locales » exclut les charges de loyers des contrats de location entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 16 – Contrat de location, et qui sont remplacées par un amortissement du droit d'utilisation relatif aux contrats de location et un intérêt financier sur la dette de loyers (cf. Note 15 – Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location) ;
- la ligne « Dotations aux amortissements, dépréciations, provisions et résultat de cessions d'immobilisations » inclut la dotation nette aux amortissements des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location, soit une charge de 278 millions d'euros sur l'exercice 2019 (cf. Note 15 – Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location).

Analyse des charges de personnel

(en millions d'euros)	Note	2018	2019
Traitements et salaires		6 588	7 205
Charges sociales		1 500	1 554
Charges de retraites – régimes à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi	25	59	74
CHARGES DE PERSONNEL		**8 147**	**8 833**

Note 8 Autres produits et charges opérationnels

(en millions d'euros)	2018	2019
Amortissements des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises	(75)	(73)
Charges liées aux attributions d'actions	(91)	(105)
Coûts de restructuration	(122)	(82)
Coûts d'intégration des sociétés acquises	(25)	(31)
Coûts liés aux acquisitions	(13)	(19)
Autres charges opérationnelles	(29)	(12)
Total charges opérationnelles	**(355)**	**(322)**
Autres produits opérationnels	9	14
Total produits opérationnels	**9**	**14**
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	**(346)**	**(308)**

Amortissements des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises

Les amortissements des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises portent essentiellement sur les Relations clients (cf. Note 13 – Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles).

Charges liées aux attributions d'actions

Les charges liées aux attributions d'actions s'élèvent à 105 millions d'euros contre 91 millions en 2018, compte tenu de :

- l'évolution du cours de l'action sur la période impactant la charge IFRS des nouveaux plans et du cours de clôture en fin d'exercice d'une part ; et
- de l'augmentation des charges sociales d'autre part, avec depuis le Plan 2016, le paiement des charges sociales à l'acquisition définitive sur la valeur de l'action à cette date contre un paiement initialement calculé sur la valeur IFRS à l'attribution.

Coûts de restructuration

Les coûts de restructuration de l'exercice 2019 concernent principalement des mesures de réduction d'effectifs pour 57 millions d'euros (70 millions d'euros pour 2018) et de rationalisation des actifs immobiliers et de production pour 25 millions d'euros (40 millions d'euros pour 2018).

Coûts d'intégration des sociétés acquises

Les coûts d'intégration des sociétés acquises s'élèvent à 31 millions d'euros dont 11 millions au titre des acquisitions de l'exercice.

Coûts liés aux acquisitions

Les coûts liés aux acquisitions incluent notamment les frais liés au projet d'acquisition du groupe Altran Technologies (cf. Note 2 – Principes de consolidation et périmètre) pour un montant de 17 millions d'euros.

Note 9 Résultat financier

(en millions d'euros)	Note	2018	2019
Produits de trésorerie, d'équivalents de trésorerie et des actifs de gestion de trésorerie		49	62
Charges d'intérêt nettes sur les dettes financières		(58)	(57)
Coût de l'endettement financier net au taux d'intérêt nominal		**(9)**	**5**
Effet du coût amorti sur les dettes financières		(3)	(8)
Coût de l'endettement financier net au taux d'intérêt effectif		**(12)**	**(3)**
Charges d'intérêt nette sur régimes de retraites à prestations définies	25	(27)	(27)
Charges d'intérêt sur les dettes de loyers		-	(22)
(Pertes) gains de change sur opérations financières		(13)	(31)
Gains (pertes) sur instruments dérivés		(19)	14
Autres		(9)	(10)
Autres charges et produits financiers		**(68)**	**(76)**
dont produits financiers		*39*	*28*
dont charges financières		*(107)*	*(104)*
RÉSULTAT FINANCIER		**(80)**	**(79)**

Les charges d'intérêt nettes sur les dettes financières pour 57 millions d'euros et l'effet du coût amorti sur les dettes financières pour 8 millions d'euros, soit un total de 65 millions d'euros, s'analysent principalement comme suit :

- coupons des emprunts obligataires émis en 2015 pour 37 millions d'euros, auxquels s'ajoutent 2 millions d'euros d'effet lié à la comptabilisation au coût amorti ;
- coupon de l'emprunt obligataire émis en 2016 pour 2 millions d'euros, auxquels s'ajoute 1 million d'euros d'effet lié à la comptabilisation au coût amorti ;
- coupons des emprunts obligataires émis en 2018 pour 15 millions d'euros auxquels s'ajoutent 5 millions d'euros d'effet lié à la comptabilisation au coût amorti.

Les pertes de change sur opérations financières, ainsi que les gains sur instruments dérivés, sont principalement liés aux prêts et emprunts intragroupes libellés en devises étrangères ainsi qu'aux couvertures associées.

À compter du 1er janvier 2019, le résultat financier inclut les charges d'intérêt sur les dettes de loyers, conformément à IFRS 16 – Contrats de location, soit une charge de 22 millions d'euros enregistrée sur l'exercice 2019 (cf. Note 15 – Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location).

Note 10 Charge d'impôt

L'impôt sur le résultat comprend l'impôt courant et l'impôt différé. Il est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à un regroupement d'entreprises ou à des éléments qui sont comptabilisés en capitaux propres ou en charges et produits comptabilisés en capitaux propres.

Impôt courant

L'impôt courant comprend le montant estimé de l'impôt dû (ou à recevoir) au titre du bénéfice (ou de la perte) imposable d'une période ainsi que tout ajustement du montant de l'impôt courant au titre des périodes précédentes. L'impôt dû (ou à recevoir) est calculé sur la base des taux d'impôts qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Impôt différé

Les impôts différés sont constatés pour tenir compte du décalage temporel entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales de certains actifs et passifs. cf. Note 17 – Impôts différés.

La charge d'impôt de l'exercice 2019 se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Note	2018	2019
Impôts courants		(290)	(322)
Impôts différés	17	(157)	(180)
(CHARGE)/PRODUIT D'IMPÔT		**(447)**	**(502)**

Le rapprochement entre le taux d'imposition applicable en France et le taux effectif d'impôt s'analyse comme suit :

	2018		2019	
(en millions d'euros)	Montant	%	Montant	%
Résultat avant impôt	**1 171**		**1 354**	
Taux d'imposition en France *(%)*	**34,43**		**34,43**	
Charge d'impôt théorique	**(403)**	**34,43**	**(466)**	**34,43**
Différences de taux d'imposition entre pays	50	(4,3)	66	(4,8)
Éléments de rapprochement avec le taux effectif :				
Impôts différés actifs non reconnus sur différences temporelles et déficits reportables de l'exercice	(16)	1,4	(19)	1,4
Reconnaissance nette d'impôts différés actifs sur différences temporelles et déficits reportables nés au cours d'exercices antérieurs	7	(0,6)	5	(0,4)
Résultats imputés sur déficits reportables préalablement non reconnus	4	(0,3)	2	(0,1)
Ajustements sur périodes antérieures	3	(0,2)	(3)	0,2
Impôts non assis sur le résultat fiscal	(43)	3,6	(29)	2,1
Différences permanentes et autres éléments	4	(0,3)	2	(0,2)
Charge d'impôt et taux effectif d'impôt hors la charge d'impôts liée à l'effet transitoire de la réforme fiscale aux États-Unis	**(394)**	**33,7**	**(442)**	**32,6**
Charge d'impôts liée à l'effet transitoire de la réforme fiscale aux États-Unis	(53)	4,5	(60)	4,5
Charge d'impôt et taux effectif d'impôt y compris la charge d'impôts liée à l'effet transitoire de la réforme fiscale aux États-Unis	**(447)**	**38,2**	**(502)**	**37,1**

En 2019, les « Impôts non assis sur le résultat fiscal » sont constitués principalement :

- en France, de la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) ;
- aux États-Unis, de certains impôts d'États (*State taxes*) ;
- en Italie, de l'Impôt Régional sur les Activités Productives (IRAP).

L'effet transitoire de la réforme fiscale aux États-Unis sur la charge d'impôts, qui s'élève à 60 millions d'euros en 2019, est constitué des éléments suivants, calculés sur la base des interprétations actuelles des textes applicables :

- La « BEAT » (« *Base Erosion and Anti-abuse Tax* ») : impôt alternatif applicable à compter de 2018, dont le taux est de 5 % en 2018 et de 10 % à compter de l'exercice fiscal 2019, s'appliquant à une assiette distincte de celle de l'impôt sur les sociétés, rehaussée du montant de certains paiements normalement déductibles et effectués à des entités non-américaines du Groupe. Le montant d'impôt ainsi obtenu est comparé à l'impôt sur les sociétés ordinaire calculé au taux normal après imputation des déficits fiscaux, l'impôt le plus élevé des deux étant alors dû ;
- La taxe « GILTI » (« *Global Intangible Low-Taxed Income* ») : inclusion, dans le calcul du résultat fiscal des sociétés américaines, du résultat fiscal agrégé de leurs filiales étrangères excédant 10 % de la valeur fiscale des actifs corporels de ces filiales. Le taux d'impôt applicable est de l'ordre de 26 %. Sauf imputation intégrale d'un report déficitaire, un abattement de 50 % de la base taxable est applicable et l'imputation de crédits d'impôt étrangers est possible.

Le taux effectif d'impôt utilisé pour le calcul du résultat normalisé par action (cf. Note 11- Résultat par action) au 31 décembre 2019 est de 32,6 % car il est ajusté de la charge d'impôts de 60 millions d'euros liée à l'impact transitoire de la réforme fiscale américaine, contre 33,7 % au 31 décembre 2018.

Note 11 Résultat par action

Le résultat de base par action, le résultat dilué par action et le résultat normalisé par action sont calculés comme suit :

- **résultat de base par action** : le résultat net (part du Groupe) est rapporté au nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, après déduction des actions propres détenues. Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation est calculé sur la base du nombre d'actions ordinaires en circulation, après déduction des actions propres détenues, à l'ouverture de l'exercice ajusté sur une base *prorata temporis* des actions rachetées et/ou émises au cours de la période ;
- **résultat dilué par action** : le résultat net (part du Groupe) ainsi que le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation durant l'exercice, pris en compte pour le calcul du résultat de base par action, sont ajustés des effets, sur une base *prorata temporis*, de tous les instruments financiers potentiellement dilutifs : (i) Obligations Remboursables en Numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou Existantes, (ii) actions de performance, (iii) actions attribuées gratuitement ;
- **résultat normalisé par action** : le résultat net normalisé (part du Groupe) est rapporté au nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, après déduction des actions propres détenues. Le résultat net normalisé correspond au résultat net (part du Groupe) corrigé des impacts des éléments reconnus en « Autres produits et charges opérationnels » (cf. Note 8 – Autres produits et charges opérationnels), nets d'impôt calculé sur la base du taux effectif d'impôt.

Résultat de base par action

	2018	2019
Résultat net part du Groupe *(en millions d'euros)*	730	856
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	167 088 363	166 171 198
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION *(en euros)*	**4,37**	**5,15**

Résultat dilué par action

Le résultat dilué par action tient compte des instruments dilutifs existants durant l'exercice.

En 2019, les instruments dilutifs inclus dans le calcul du résultat dilué par action comprennent :

- les actions livrées en août 2019 aux collaborateurs étrangers dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance 2015 pour un nombre moyen pondéré de 342 914 actions ;
- les actions livrées en août 2019 aux collaborateurs français et les actions à livrer en août 2020 pour la partie étrangère dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance arrêté par le Conseil d'Administration du 26 juillet 2016 pour un nombre moyen pondéré de 1 213 388 actions. Depuis le 1er août 2019, les actions restantes ne sont plus soumises qu'à la condition de présence à la date de livraison pour les bénéficiaires étrangers ;
- les actions pouvant être attribuées en mars 2020 aux collaborateurs étrangers dans le cadre du plan d'attribution d'actions de présence du plan arrêté par le Conseil d'Administration du 17 février 2016 pour un nombre moyen pondéré de 113 200 actions et dont les conditions de présence seront évaluées à fin février 2020 ;
- les actions pouvant être attribuées en août 2020 aux collaborateurs étrangers dans le cadre du plan d'attribution d'actions de présence du plan arrêté par le Conseil d'Administration du 26 juillet 2017 pour un nombre moyen pondéré de 54 448 actions et dont les conditions de présence seront évaluées fin juillet 2020 ;
- les actions pouvant être attribuées dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance du plan arrêté par le Conseil d'Administration du 5 octobre 2017 pour un nombre moyen pondéré de 1 415 725 actions et dont les conditions de performance seront définitivement évaluées en octobre 2020 ;
- les actions pouvant être attribuées dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance du plan arrêté par le Conseil d'Administration du 3 octobre 2018 pour un nombre moyen pondéré de 1 357 117 actions et dont les conditions de performance seront définitivement évaluées en octobre 2021 ;
- les actions pouvant être attribuées dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance du plan arrêté par le Conseil d'Administration du 2 octobre 2019 pour un nombre moyen pondéré de 379 772 actions et dont les conditions de performance seront définitivement évaluées en octobre 2022.

(en millions d'euros)	2018	2019
Résultat net part du Groupe	**730**	**856**
Résultat net part du Groupe dilué	**730**	**856**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	167 088 363	166 171 198
Prise en compte des :		
Actions de performances ou attribuées gratuitement et pouvant être exercées	4 608 972	4 876 564
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (dilué)	**171 697 335**	**171 047 762**
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION *(en euros)*	**4,25**	**5,00**

Résultat normalisé par action

(en millions d'euros)	2018	2019
Résultat net, part du Groupe	**730**	**856**
Autres produits et charges opérationnels nets d'impôt, calculé au taux effectif d'impôt [1]	229	207
Résultat net normalisé part du Groupe	**959**	**1 063**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	167 088 363	166 171 198
RÉSULTAT NORMALISÉ PAR ACTION *(en euros)*	**5,74**	**6,40**

(1) cf. Note 10 – Charge d'impôt.

Le Groupe a reconnu sur l'exercice 2019 une charge d'impôt de 60 millions d'euros liée à l'effet transitoire de la réforme fiscale aux États-Unis qui a réduit le résultat normalisé par action de 0,36 euro. Hors comptabilisation de cette charge d'impôt, le résultat normalisé par action aurait été de 6,76 euros pour l'exercice 2019 :

(en millions d'euros)	2018	2019
RÉSULTAT NORMALISÉ PAR ACTION *(en euros)*	**5,74**	**6,40**
Charge d'impôts liée à l'effet transitoire de la réforme fiscale aux États-Unis	53	60
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	167 088 363	166 171 198
Impact de la charge d'impôts liée à l'effet transitoire de la réforme fiscale aux États-Unis	0,32	0,36
RÉSULTAT NORMALISÉ PAR ACTION – HORS CHARGE D'IMPÔTS LIÉE À L'EFFET TRANSITOIRE DE LA RÉFORME FISCALE AUX ÉTATS-UNIS *(en euros)*	**6,06**	**6,76**

Note 12 Capitaux propres

Instruments de motivation et actionnariat salarié

a) Instruments accordés à des salariés

Actions de performance et de présence

Des actions de performance sont consenties à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, sous conditions de performance (interne et externe) et de présence. La durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive s'élève à au moins trois ans depuis juillet 2016 ou quatre ans, selon la résidence fiscale du bénéficiaire.

Les actions font l'objet d'une évaluation correspondant à la juste valeur de l'avantage accordé au salarié à la date d'octroi.

La juste valeur de l'action sous condition de performance externe est déterminée par application du modèle « Monte Carlo », dont les paramètres incluent notamment le cours de l'action à la date d'attribution, la volatilité implicite du cours de l'action, le taux d'intérêt sans risque, le taux de dividendes attendus, et les conditions de performance du marché.

La juste valeur de l'action sous condition de performance interne et/ou de présence est déterminée par l'application d'un modèle conforme à IFRS 2 dont les paramètres incluent notamment le cours de l'action à la date d'attribution, la restriction de transfert d'actions, le taux d'intérêt sans risque et le taux de dividendes attendus.

La charge comptabilisée tient également compte des hypothèses de rotation de l'effectif bénéficiant de ces attributions d'actions, actualisées chaque année, ainsi que des conditions de performance internes (conditions hors marché).

Cet avantage est reconnu en « Autres produits et charges opérationnels » au compte de résultat, linéairement sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie des capitaux propres.

b) Instruments proposés à des salariés

Épargne salariale

Des plans d'actionnariat salarié à effet de levier offrant la possibilité de souscrire à un cours préférentiel décoté ont été mis en place par le Groupe. Dans le cadre de la détermination de la charge IFRS 2 mesurant l'avantage offert aux salariés, le Groupe ajuste le montant de la décote octroyée aux salariés sur le prix de la souscription en fonction des deux éléments suivants :

— le coût de l'incessibilité des actions attribuées aux salariés pendant une période de cinq ans. Ce coût est évalué en prenant en considération la période de blocage de cinq ans et correspond au coût d'une stratégie en deux étapes dans laquelle le participant au marché vendrait l'action au terme de la période de blocage de cinq ans et emprunterait simultanément le montant nécessaire pour acheter une action cessible immédiatement en finançant l'emprunt par la vente à terme de cette action et par les dividendes versés durant la période de blocage. Ce coût est calculé à partir des paramètres ci-après :
  - le prix de souscription est celui fixé par le Président-directeur général en vertu de la délégation reçue du Conseil d'Administration. Ce prix de souscription correspond à la moyenne des cours moyens de l'action Capgemini SE pondérés par les volumes constatés sur les vingt jours de bourse précédant la décision du Président-directeur général à laquelle une décote est appliquée,
  - la date d'attribution des droits est la date à laquelle les salariés ont eu connaissance des caractéristiques et conditions précises de l'offre notamment le prix de souscription,
  - le taux de prêt consenti aux salariés, utilisé pour déterminer le coût de l'incessibilité des actions, est le taux que consentirait une banque à un particulier présentant un profil de risque moyen dans le cadre d'un prêt à la consommation *in fine* sans affectation pour une durée correspondant à la durée du plan ;

— le gain d'opportunité reflétant l'avantage spécifique que constitue la faculté accordée aux salariés de bénéficier de conditions de marché identiques à celles du Groupe.

Dans certains pays où la mise en œuvre d'un plan à effet de levier ne peut être réalisée au moyen d'un FCPE (Fonds Commun de Placement Entreprise) ou directement au nom des salariés, le plan d'actionnariat salarié (ESOP) comporte un mécanisme d'attribution de droits aux plus-values d'actions (*Stock Appreciation Rights*, SAR). L'avantage offert par le Groupe correspond alors au montant de la décote sur le prix de souscription de l'action.

Actions propres

Les titres de la société mère détenus par elle-même ou par des entités consolidées sont portés en diminution des capitaux propres consolidés, pour leur coût d'acquisition. Le résultat de la cession éventuelle des actions propres est imputé directement en capitaux propres pour l'effet net d'impôt. La plus ou moins-value nette d'impôt ainsi réalisée n'affecte donc pas le compte de résultat de l'exercice.

Instruments dérivés sur actions propres

Les instruments dérivés sur actions propres, lorsqu'ils remplissent les critères de classement en capitaux propres prévus par la norme IAS 32, sont comptabilisés à l'origine en capitaux propres pour le montant de la contrepartie reçue ou de la contrepartie payée. Les variations ultérieures de leur juste valeur ne sont pas comptabilisées dans les états financiers, à l'exception des impacts fiscaux y afférents.

Dans le cas où ils ne remplissent pas les critères d'éligibilité ci-dessus, les instruments dérivés sur actions propres sont comptabilisés en tant qu'actifs ou passifs à leur juste valeur. Les variations de leur juste valeur sont comptabilisées en compte de résultat. À chaque clôture, la juste valeur de ces instruments est comptabilisée sur la base d'évaluations externes.

Instruments de motivation et actionnariat salarié

A) Plan d'options de souscription d'actions

Le Groupe n'octroie plus d'option de souscriptions d'actions depuis le plan autorisé en 2005 et qui a fait l'objet d'une dernière attribution en juin 2008.

B) Plans d'attribution d'actions de performance

L'Assemblée générale des actionnaires a autorisé le 6 mai 2015, le 18 mai 2016, le 10 mai 2017, le 23 mai 2018 puis le 23 mai 2019 le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, en une ou plusieurs fois et ce pendant un délai maximum de 18 mois, des actions sous conditions de performance et/ou de présence. Le 29 juillet 2015, le 17 février 2016, le 26 juillet 2016, le 26 juillet 2017, le 5 octobre 2017, le 3 octobre 2018 et le 2 octobre 2019, le Conseil d'Administration a arrêté les modalités et la liste des personnes bénéficiaires de ces sept plans.

Les principales caractéristiques de ces plans sont résumées dans le tableau ci-après :

	Plan juillet 2015
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 721 759 actions au maximum
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	1 068 550 (1)
Date de la décision du Conseil d'Administration	29 juillet 2015
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	2 ans et 7 mois à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	3 ans
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution	
Volatilité	*24,54 %*
Taux d'intérêt sans risque	*0,10 % – 0,55 %*
Taux de dividendes attendus	*1,60 %*
Autres conditions	
Condition(s) de performance	*Oui (cf. détail ci-après)*
Présence effective à la date d'acquisition	*Oui*
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)
Fourchette des justes valeurs *(en euros)*	
Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)	*n/a*
Actions de performance (par action et en euros)	*61,73 – 82,18*
dont mandataires sociaux	*56,66*
Nombre d'actions au 31 décembre 2018	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et présence)	593 292
dont mandataires sociaux	-
Mouvement de l'exercice	
Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	-
dont mandataires sociaux	-
Nombre d'actions *forcloses* ou annulées au cours de l'exercice	38 073
Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	555 219 (2)
Nombre d'actions au 31 décembre 2019	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (présence uniquement)	-
Nombre moyen pondéré d'actions	342 914
Prix de l'action à la date d'attribution *(en euros)*	87,60

	Plan février 2016	Plan juillet 2016
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 721 815 actions au maximum	1 721 815 actions au maximum
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1 %	soit 1 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	180 500 [5]	1 663 500 [1]
Date de la décision du Conseil d'Administration	17 février 2016	26 juillet 2016
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Condition de présence uniquement	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	2 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)	3 ans et une semaine à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	2 ans	2 ans
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution		
Volatilité	*n/a*	*26,35 %*
Taux d'intérêt sans risque	*0,15 % – 0,03 %*	*0,2 % – 0,17 %*
Taux de dividendes attendus	*1,60 %*	*1,60 %*
Autres conditions		
Condition(s) de performance	*n/a*	*Oui (cf. détail ci-après)*
Présence effective à la date d'acquisition	*Oui*	*Oui*
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	n/a	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)
Fourchette des justes valeurs *(en euros)*		
Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)	*55,45 – 57,59*	*n/a*
Actions de performance (par action et en euros)	*n/a*	*54,02 – 77,1*
dont mandataires sociaux	*-*	*52,68*
Nombre d'actions au 31 décembre 2018		
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	118 950	1 502 200
dont mandataires sociaux	*-*	*42 000 [1]*
Mouvement de l'exercice		
Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	-	-
dont mandataires sociaux	-	-
Nombre d'actions *forcloses* ou annulées au cours de l'exercice	11 500	273 615
Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	-	364 810 [3]
Nombre d'actions au 31 décembre 2019		
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	107 450 [4]	863 775 [4]
Nombre moyen pondéré d'actions	113 200	1 213 388
Prix de l'action à la date d'attribution *(en euros)*	71,61	83,78

	Plan juillet 2017	Plan octobre 2017
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 691 496 actions au maximum	1 691 496 actions au maximum
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1 %	soit 1 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	63 597 [8]	1 522 500 [10]
Date de la décision du Conseil d'Administration	26 juillet 2017	5 octobre 2017
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Conditions de présence uniquement	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	3 ans et une semaine à compter de la date d'attribution (Plan International)	3 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	n/a	2 ans
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution		
Volatilité	*n/a*	*25,65 %*
Taux d'intérêt sans risque	*-0,25 %/-0,04 %*	*-0,17 %/ +0,90 %*
Taux de dividendes attendus	*1,60 %*	*1,60 %*
Autres conditions		
Condition(s) de performance	*n/a*	*Oui (cf.détail ci-après)*
Présence effective à la date d'acquisition	*Oui*	*Oui*
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	n/a	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)
Fourchette des justes valeurs *(en euros)*		
Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)	*89,05*	*86,98 – 93,25*
Actions de performance (par action et en euros)	*n/a*	*62,02 – 93,25*
dont mandataires sociaux	-	*66,38*
Nombre d'actions au 31 décembre 2018		
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	62 251	1 458 200
dont mandataires sociaux	-	*35 000 [1]*
Mouvement de l'exercice		
Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	-	-
dont mandataires sociaux	-	-
Nombre d'actions *forcloses* ou annulées au cours de l'exercice	15 605	84 950
Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	-	-
Nombre d'actions au 31 décembre 2019		
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	46 646 [8]	1 373 250 [7]
Nombre moyen pondéré d'actions	54 448	1 415 725
Prix de l'action à la date d'attribution *(en euros)*	94,20	100,25

	Plan octobre 2018
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 688 170 actions au maximum
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	1 384 530 (11)
Date de la décision du Conseil d'Administration	3 octobre 2018
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	3 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	2 ans
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution	
Volatilité	*23,29 %*
Taux d'intérêt sans risque	*-0,109 %/0,2429 %*
Taux de dividendes attendus	*1,60 %*
Autres conditions	
Condition(s) de performance	*Oui (cf. détail ci-après)*
Présence effective à la date d'acquisition	*Oui*
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)
Fourchette des justes valeurs *(en euros)*	
Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)	*96,86 – 104,92*
Actions de performance (par action et en euros)	*63,95 – 104,92*
dont mandataires sociaux	*80,32*
Nombre d'actions au 31 décembre 2018	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	1 373 515
dont mandataires sociaux	*61 000 (1)*
Mouvement de l'exercice	
Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	-
dont mandataires sociaux	-
Nombre d'actions *forcloses* ou annulées au cours de l'exercice	32 795
Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	-
Nombre d'actions au 31 décembre 2019	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	1 340 720 (12)
Nombre moyen pondéré d'actions	1 357 117
Prix de l'action à la date d'attribution *(en euros)*	112,35

	Plan octobre 2019
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 672 937 actions au maximum
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	1 523 015 (6)
Date de la décision du Conseil d'Administration	2 octobre 2019
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	3 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	2 ans
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution	
Volatilité	*23,14 %*
Taux d'intérêt sans risque	*-0,478 %/-0,458 %*
Taux de dividendes attendus	*1,60 %*
Autres conditions	
Condition(s) de performance	*Oui (cf.détail ci-après)*
Présence effective à la date d'acquisition	*Oui*
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)
Fourchette des justes valeurs *(en euros)*	
Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)	*99,57*
Actions de performance (par action et en euros)	*52,81 – 99,57*
dont mandataires sociaux	*74,12*
Nombre d'actions au 31 décembre 2018	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	-
dont mandataires sociaux	-
Mouvement de l'exercice	
Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	1 523 015
dont mandataires sociaux	*63 500 (1)*
Nombre d'actions *forcloses* ou annulées au cours de l'exercice	7 853
Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	-
Nombre d'actions au 31 décembre 2019	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	1 515 162 (9)
Nombre moyen pondéré d'actions	379 772
Prix de l'action à la date d'attribution *(en euros)*	107,35

(1) Attribution sous conditions de performance uniquement.
(2) Au titre du plan étranger uniquement : montant intégrant un abattement de 4 % sur la condition de performance externe.
(3) Au titre du plan français uniquement : montant intégrant un abattement de 20 % sur la condition de performance externe.
(4) Au titre du plan étranger uniquement.
(5) Attribution sous condition de présence uniquement pour des bénéficiaires de la société iGate acquise le 1er juillet 2015.
(6) Attribution sous conditions de performance uniquement à l'exception de 8 852 actions sous conditions de présence uniquement.
(7) Dont 438 550 actions au titre du plan français et 934 700 au titre du plan étranger.
(8) Attribution sous condition de présence uniquement pour des bénéficiaires de la société Idean acquise en février 2017.
(9) Dont 450 200 actions au titre du plan français et 1 064 962 au titre du plan étranger.
(10) Attribution sous conditions de performance uniquement à l'exception de 19 150 actions sous conditions de présence uniquement.
(11) Attribution sous conditions de performance uniquement à l'exception de 124 955 actions sous condition de présence uniquement.
(12) Dont 405 300 actions au titre du plan français et 935 420 au titre du plan étranger.

a) Actions définitivement acquises au titre des plans de juillet 2015 et de juillet 2016

L'évaluation des conditions de performance du plan 2015 avait conclu à la réalisation de 100 % de la condition de performance interne et de 96 % de la condition de performance externe. Le nombre d'actions définitivement attribué au 1er août 2019 a été de 555 219 actions compte tenu de la réalisation de la condition de présence à fin juillet 2019.

L'évaluation des conditions de performance du plan de juillet 2016 a conclu à la réalisation de 100 % de la condition de performance interne et de 80 % de la condition de performance externe, compte tenu d'une performance de l'action Capgemini SE qui bien que supérieure à celle du panier de comparaison fut inférieure au seuil de 110 % permettant une attribution maximale. Ainsi, le nombre d'actions définitivement attribué au 1er août 2019 au titre des bénéficiaires étrangers a été de 364 410 actions compte tenu de la réalisation de la condition de présence à fin juillet 2019 auquel s'ajoute 400 actions définitivement attribuées en 2019 aux héritiers d'un bénéficiaire étranger décédé fin 2018 pour un total de 364 810 actions.

b) Modalités relatives à la condition de performance des plans

En conformité avec la recommandation de l'AMF du 8 décembre 2009, relative à l'inclusion d'une condition de performance interne et d'une condition de performance externe dans le cadre d'attribution d'actions de performance, le Conseil d'Administration a décidé depuis le plan 2010 d'ajouter à la condition externe initialement prévue une condition interne.

Des conditions de performance externes et internes s'appliquent et sont les suivantes :

Sur les plans 2012 à 2017, la condition de performance externe compte pour 50 % dans le calcul de l'attribution et la condition de performance interne compte pour 50 % également.

Condition de performance externe

En ce qui concerne les plans 2016 à 2018, les modalités relatives à la condition de performance externe ont été renforcées par rapport aux plans précédents pour lesquels l'attribution commençait pour une performance de l'action Capgemini SE d'au moins 90 % de celle du panier.

Par conséquent, depuis 2016 sur ces plans :

- il n'y a pas attribution si la performance de l'action Capgemini SE pendant la période considérée est inférieure à la performance du panier référent sur cette même période ;
- l'attribution définitive :
  - s'élève à 50 % de l'attribution initiale si cette performance relative est d'au moins 100 %,
  - s'élève à 100 % de l'attribution initiale, seulement si cette performance relative est supérieure ou égale à 110 %,
  - varie linéairement entre 50 % et 100 % de l'attribution initiale en fonction de l'évolution de la performance et selon un tableau prédéterminé, si cette performance relative se situe entre 100 % et 110 % d'autre part.

Par ailleurs en 2019, a été ajouté une condition de surperformance applicable à tous les bénéficiaires à l'exception des mandataires sociaux telle que si la performance relative de l'action atteint ou dépasse 120 % de celle du panier, l'attribution pourra s'élever à 110 % de la quotité relative à la performance externe (sans toutefois que l'attribution finale ne puisse dépasser 100 % de l'attribution initiale).

L'évolution de la composition du panier de référence a été la suivante :

- pour les plans 2014, 2015 et 2016 : Accenture/CSC/Atos/Tieto/CAC 40 index/CGI Group/Infosys/Sopra/Cognizant. Par ailleurs, compte tenu de l'arrêt de la cotation de l'action CSC à compter du 1er avril 2017, cette valeur a été remplacée dans le panier par l'indice Euro Stoxx 600 Technology à compter de cette date pour les plans 2015 et 2016 ;
- pour les plans 2017, 2018 et 2019, le panier est constitué des sociétés suivantes : Accenture/Indra/Atos/Tieto/CGI Group/Infosys/Sopra Steria/Cognizant et de deux indices soit l'indice CAC 40 et l'indice Euro Stoxx 600 Technology.

La juste valeur des actions sous condition de performance externe fait l'objet d'une décote déterminée selon le modèle « Monte Carlo » ainsi que d'une décote d'incessibilité pour les actions octroyées en France.

Condition de performance interne

En ce qui concerne les modalités de calcul de la condition de performance interne celles-ci reposent sur la génération de *free cash ow* organique [1] (FCFO) sur une période de trois années couvrant les exercices 2015 à 2017 pour le plan de 2015, les exercices 2016 à 2018 pour le plan 2016, les exercices 2017 à 2019 pour le plan 2017, les exercices 2018 à 2020 pour le plan 2018 et les exercices 2019 à 2021 pour le plan 2019 telles que :

- il n'y aura aucune attribution au titre de la condition de performance interne, si la progression du FCFO sur la période de référence n'atteint pas le montant cumulé de 1 750 millions d'euros pour le plan 2015, de 2 400 millions pour le plan 2016, de 2 900 millions pour le plan 2017, de 3 000 millions pour le plan 2018 et de 3 100 millions pour le plan 2019 ;
- l'attribution définitive s'élèvera à 100 % de l'attribution interne initiale pour une génération de FCFO supérieure ou égale à 2 000 millions d'euros pour le plan 2015, à 2 700 millions d'euros pour le plan 2016, à 3 200 millions d'euros pour le plan 2017, à 3 250 millions pour le plan 2018 et à 3 400 millions pour le plan 2019, le seuil de déclenchement de la surperformance à hauteur de 110 % étant pour sa part fixé à 3 700 millions d'euros (sans que l'attribution finale ne puisse excéder le montant de l'attribution initiale).

La juste valeur des actions sous condition de performance interne est prise en compte selon une hypothèse de réalisation établie à 100 % qui fera l'objet d'un ajustement éventuel en fonction de la réalisation effective de la dite condition à laquelle est appliquée une décote d'incessibilité pour les actions octroyées aux bénéficiaires français.

(1) Le *free cash ow* organique, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe est défini en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance et en Note 23 – Flux de trésorerie.

Ajout d'une nouvelle condition de performance depuis 2018 liée à la RSE

Le Conseil d'Administration du 13 mars 2018 avait souhaité renforcer l'alignement des conditions de performance avec les priorités stratégiques du Groupe en proposant l'ajout d'une condition de performance établie par référence à des objectifs de diversité et de développement durable reflétant la stratégie du Groupe en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale. Cette disposition a été maintenue pour l'année 2019 et compte tenu de l'intégration d'une condition de surperformance, ci-dessous le tableau de synthèse pour l'attribution 2019 détaillant les conditions de performance applicables sur chacune des trois conditions :

Résumé des conditions de performance applicables aux bénéficiaires du plan 2019

Condition de performance	Pondération associée pour les dirigeants[1]	Pondération associée pour les autres bénéficiaires	Pourcentage de l'attribution relative à chaque condition de performance
Condition de marché : **Performance de l'action Capgemini** sur une période de trois ans	35 %	15 %	• 0 % si < 100 % de la performance moyenne du panier • 50 % à 100 % entre 100 % et 110 % de la performance moyenne du panier sur la période de référence • 110 % si la performance moyenne de l'action est supérieure ou égale à 120 % de celle du panier (hors dirigeants mandataires sociaux)
Condition financière : ***Free cash flow* organique** sur la période cumulée de trois ans allant du 1er janvier 2019 au 31 décembre 2021	50 %	70 %	• 0 % si < 3 100 millions d'euros • 30 % à 100 % entre 3 100 et 3 400 millions d'euros sur la période de référence • 110 % si supérieure ou égale à 3 700 millions d'euros (hors dirigeants mandataires sociaux)
Condition RSE sur deux objectifs :			
Diversité : féminisation des cadres dirigeants (VP) sur une période de trois ans (2019-2021)	7,5 %	7,5 %	• 0 % si le % de femmes intégrant la population des Vice-Présidents au cours de la période de trois ans, soit par recrutement externe ou par promotion interne est < à 22 % • De 30 % à 100 % pour une évolution de ce pourcentage compris entre 22 % et 25 % sur la période de référence • 110 % si supérieur ou égal à 27 % (hors dirigeants mandataires sociaux)
Réduction de l'empreinte carbone fin en 2021 par rapport à la situation de 2015	7,5 %	7,5 %	• 0 % si < 21 % de réduction des émissions de GES/personne • 30 % à 100 % si la réduction des émissions de GES/personne en 2021 atteint entre 21 % et 23 % de la situation de référence en 2015 • 110 % si supérieure ou égale à 24 % (hors dirigeants mandataires sociaux)

(1) Dirigeants mandataires sociaux (Président-directeur général et Directeurs généraux délégués), membres de l'équipe de Direction générale et principaux cadres dirigeants du Groupe.

C) Plan d'actionnariat international salarié – ESOP 2014

Le Groupe a mis en œuvre au second semestre 2014 un plan d'actionnariat salarié dénommé ESOP 2014. Le 18 décembre 2014, le Groupe a émis 5 000 000 actions nouvelles de 8 euros de nominal réservées à ses salariés représentant une augmentation de capital de 229 millions d'euros nette des frais d'émission. Le coût global de ce plan d'actionnariat salarié en 2014 s'élevait à 1,1 million d'euros et résultait d'un mécanisme d'attribution de droits aux plus-values d'actions pour les salariés des pays où la mise en place d'un FCPE, n'a pas été possible ou pertinente. Ce plan est arrivé à échéance le 18 décembre 2019.

D) Plan d'actionnariat international salarié – ESOP 2017

Le Groupe a mis en œuvre au second semestre 2017 un plan d'actionnariat salarié dénommé ESOP 2017. Le 18 décembre 2017, le Groupe a émis 3 600 000 actions nouvelles de 8 euros de nominal réservées à ses salariés représentant une augmentation de capital de 320 millions d'euros nette des frais d'émission. Le coût global de ce plan d'actionnariat salarié en 2017 s'élevait à 2,2 millions d'euros et résultait d'un mécanisme d'attribution de droits aux plus-values d'actions pour les salariés des pays où la mise en place d'un FCPE, n'a pas été possible ou pertinente.

E) Plan d'actionnariat international salarié – ESOP 2018

Le Groupe a mis en œuvre au second semestre 2018 un plan d'actionnariat salarié dénommé ESOP 2018. Le 18 décembre 2018, le Groupe a émis 2 500 000 actions nouvelles de 8 euros de nominal réservées à ses salariés représentant une augmentation de capital de 230 millions d'euros nette des frais d'émission. Le coût global de ce plan d'actionnariat salarié en 2018 s'élevait à 1,3 millions d'euros et résultait d'un mécanisme d'attribution de droits aux plus-values d'actions pour les salariés des pays où la mise en place d'un FCPE, n'a pas été possible ou pertinente.

F) Plan d'actionnariat international salarié – ESOP 2019

Le Groupe a mis en œuvre au second semestre 2019 un plan d'actionnariat salarié dénommé ESOP 2019. Le 18 décembre 2019, le Groupe a émis 2 750 000 actions nouvelles de 8 euros de nominal réservées à ses salariés représentant une augmentation de capital de 253 millions d'euros nette des frais d'émission. Le coût global de ce plan d'actionnariat salarié en 2019 s'élevait à 1,6 millions d'euros et résultait d'un mécanisme d'attribution de droits aux plus-values d'actions pour les salariés des pays où la mise en place d'un FCPE, n'a pas été possible ou pertinente.

Incidences des instruments de motivation et actionnariat salarié

Le tableau ci-après indique la charge reconnue en « Autres produits et charges opérationnels » (y compris les charges sociales et contributions patronales) au titre des instruments de motivation et actionnariat salarié et le montant restant à prendre en charge sur les exercices suivants :

		2018		2019	
(en millions d'euros)	Note	Charge de l'exercice	Montant restant à prendre en charge sur les exercices suivants	Charge de l'exercice	Montant restant à prendre en charge sur les exercices suivants
CHARGES LIÉES AUX INSTRUMENTS DE MOTIVATION ET ACTIONNARIAT SALARIÉ	8	**91**	**242**	**105**	**270**

G) Instruments de motivation des salariés – IGATE

Les principales caractéristiques de ce plan arrivé à terme en juin 2019 sont résumées dans le tableau ci-dessous :

	Plan 2015
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution des Unités de Performance est définitive	Une année, deux années ou trois années pour la condition de marché et trois exercices pour la condition interne
Nombre d'Unités de Performance au 31 décembre 2018 pouvant être attribuées sur des Unités de Performance précédemment octroyées sous réserve de la réalisation des conditions de performance et de présence fixées	16 692
Nombre d'Unités de Performance sous condition de performance et de présence attribuées au cours de l'exercice	-
Nombre d'Unités de Performance *forcloses* ou annulées au cours de l'exercice	2 037
Nombre d'Unités de Performance définitivement attribuées au cours de l'exercice	14 655
Nombre d'Unités de Performance au 31 décembre 2019 pouvant être attribuées sur des Unités de Performance précédemment octroyées sous réserve de la réalisation des conditions de performance et de présence fixées	0
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution	
Taux d'intérêt sans risque	*0,35 %*
Taux de dividendes attendus	*1,60 %*
Juste valeur en euros *(par unité)*	56,30 €

Dans le cadre de l'acquisition d'IGATE, Capgemini a procédé le 1er juillet 2015 à l'échange auprès des bénéficiaires de *Performance Share Awards* (PSA) IGATE par des Unités de Performance (UP) Capgemini :

- le nombre d'UP attribuées est égal au nombre de PSA IGATE en circulation multiplié par le ratio :

$$\frac{\text{48 dollars américains (prix d'achat unitaire des actions IGATE par Capgemini)}}{\text{78,37 euros (cours de clôture de l'action Capgemini SE le 24 avril 2015)} \times \text{1,0824 (taux de change euros contre dollars américains le 24 avril 2015)}}$$

- ce calcul du nombre d'UP revient à ajuster le nombre de PSA par la parité en dollars américains entre l'action IGATE et l'action Capgemini SE en date du 24 avril 2015 ;
- l'attribution définitive des UP est subordonnée à la réalisation de conditions de performance interne (CPI) et de marché (CPM) en plus d'une condition de présence à la date d'attribution définitive :
  - la condition de performance interne correspond à un objectif de *free cash ow* organique (FCFO) [1] cumulé de 2015 à 2017 tel qu'il ressortira du tableau de flux de trésorerie dans les comptes consolidés publiés et audités des années 2015, 2016 et 2017 avec une attribution maximum pour un montant de 2 milliards d'euros,
  - les conditions de performance de marché sont fondées sur la surperformance de l'action Capgemini par rapport à un panier de référence équipondéré de l'indice CAC40 et des sociétés cotées suivantes : Accenture/CSC/Atos/Tieto/CGI Group/Infosys/Sopra/Cognizant ;
- le calendrier d'attribution définitive est le suivant :
  - 25 % des UP le 1er juillet 2016 sous condition de présence et de performance de marché,
  - 25 % des UP le 1er juillet 2017 sous condition de présence et de performance de marché,
  - 25 % des UP le 1er juillet 2018 sous condition de présence et de performance de marché,
  - 25 % des UP le 1er juillet 2019 sous condition de présence et de performance interne ;
- par ailleurs, pour les UP définitivement acquises sur les trois premières années, il existe une clause d'ajustement final liée à la variation du prix de l'action Capgemini SE entre les dates de *vesting* et le 1er juillet 2019.

(1) Le *free cash ow* organique, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe est défini en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance et en Note 23 – Flux de trésorerie.

En ce qui concerne la première échéance, la condition externe n'a été remplie qu'à hauteur de 54 % aboutissant au règlement de 15 400 UP et à l'annulation de 13 118 UP au titre de cette première tranche.

En ce qui concerne la deuxième échéance, la condition externe n'a été remplie qu'à hauteur de 44 % aboutissant au règlement de 9 212 UP et à l'annulation de 34 471 UP au titre de cette deuxième tranche ceci comprenant également l'impact du non-respect de la condition de présence.

En ce qui concerne la troisième échéance, la condition externe n'a été remplie qu'à hauteur de 44 % aboutissant au règlement de 7 345 UP et à l'annulation de 17 835 UP au titre de cette troisième tranche ceci comprenant également l'impact du non-respect de la condition de présence.

En ce qui concerne la quatrième échéance, la condition interne a été remplie à hauteur de 100 % aboutissant ainsi au règlement de 14 655UP, tandis que 2 037 UP ont été annulées au titre du non-respect de la condition de présence et d'un montant complémentaire de 0,8 millions d'euros aux bénéficiaires présents au titre de l'évolution positive du cours de l'action entre le prix initial et le prix de l'action à l'issue des 4 années du plan.

Actions propres et gestion du capital et des risques de marché

Le Groupe ne détient pas d'actions dans le cadre de ses placements et ne détient pas de participation dans des sociétés cotées en bourse à l'exception des actions Altran Technologies dans le cadre du projet d'acquisition du groupe (cf. Note 2 – Principes de consolidation et périmètre).

Au 31 décembre 2019, la valeur des actions propres portée en déduction des capitaux propres consolidés de l'exercice s'élève à 30 millions d'euros, et est constituée (i) de 184 971 actions acquises dans le cadre de son programme de rachat d'actions propres et (ii) de 131 747 actions liées à la mise en œuvre d'un contrat de liquidité (dont la ligne de liquidité associée s'élève à 19 millions d'euros) ainsi qu'au dispositif contractuel de rétention concernant le personnel-clé des activités américaines.

Eu égard au nombre limité d'actions auto-détenues, le Groupe n'est pas exposé à un risque action significatif. Par ailleurs, la valeur des actions auto-détenues étant déduite des capitaux propres, les variations du cours de l'action sont sans incidence sur le compte de résultat consolidé.

La gestion du capital du Groupe vise à maintenir une base de capital solide en vue de soutenir le développement continu des affaires, servir un rendement aux actionnaires, et ce, compte tenu d'une politique prudente de recours à l'endettement. Au 31 décembre 2019, l'endettement net [1] du Groupe s'établit à 600 millions d'euros (contre 1 184 millions d'euros au 31 décembre 2018). Pour gérer au mieux la structure de son capital, le Groupe a notamment la possibilité d'émettre de nouvelles actions, de racheter ses propres actions, d'ajuster le montant des dividendes versés aux actionnaires ou d'avoir recours à des instruments dérivés sur ses propres actions.

Risque de change et écarts de conversion des comptes de filiales ayant une devise fonctionnelle différente de l'euro

S'agissant des risques liés à la conversion des comptes en devises des filiales consolidées, les comptes consolidés du Groupe sont impactés en particulier par l'évolution d'une part du dollar américain générant un impact positif sur les réserves de conversion qui résulte de l'appréciation du dollar américain contre l'euro et d'autre part de la roupie indienne générant un impact négatif sur les réserves de conversion qui résulte de la dépréciation de la roupie indienne contre l'euro, au cours de l'exercice 2019.

Le Groupe a pour politique de ne pas couvrir les risques liés à la conversion des comptes en devises des filiales consolidées ayant une devise fonctionnelle différente de l'euro. Les principaux taux de change utilisés pour la préparation des états financiers sont présentés en Note 2 – Principes de consolidation et périmètre.

5.

Note 13 Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles

Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition correspondent à la différence entre le prix d'acquisition (augmenté le cas échéant des prises de participations ne donnant pas le contrôle) et le montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables acquis et passifs repris. Dans le cas d'une acquisition donnant le contrôle avec existence d'intérêts minoritaires (acquisition inférieure à 100 %), le Groupe choisit soit de reconnaître un écart d'acquisition sur la totalité de l'actif net réévalué, y compris sur la quote-part revenant aux intérêts minoritaires (méthode de l'écart d'acquisition complet), soit de ne reconnaître un écart d'acquisition que sur la quote-part effectivement acquise de l'actif net réévalué (méthode de l'écart d'acquisition partiel). Ce choix est fait transaction par transaction.

Ces écarts d'acquisition sont alloués aux différentes unités génératrices de trésorerie (telles que définies en Note 16 – Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation d'actifs) en fonction de la valeur d'utilité apportée à chacune d'entre elles.

Lorsqu'un regroupement d'entreprises avec existence d'intérêts minoritaires inclut un droit de vente de ces mêmes intérêts minoritaires, une dette opérationnelle est reconnue au bilan consolidé à hauteur du prix d'exercice estimé de l'option de vente accordée aux minoritaires avec pour contrepartie une diminution des capitaux propres. Les variations ultérieures de ce droit de vente liées à d'éventuels changements d'estimations ou relatives à sa désactualisation sont également reconnues en capitaux propres. Toute acquisition supplémentaire d'intérêts minoritaires est considérée comme une transaction entre actionnaires et ne fait par conséquent pas l'objet de réévaluation des actifs identifiables ni de constatation d'écart d'acquisition complémentaire.

Lorsque le coût du regroupement d'entreprises est inférieur à la juste valeur des actifs et passifs, l'écart d'acquisition négatif est immédiatement reconnu en compte de résultat en « Autres produits et charges opérationnels ».

Les frais liés à l'acquisition sont reconnus au compte de résultat en « Autres produits et charges opérationnels » sur la période durant laquelle ils sont encourus.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis et sont soumis à des tests de dépréciation une fois par an, ou chaque fois que des événements ou des modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur.

Relations clients

Lors de certains regroupements d'entreprises, pour lesquels la nature du portefeuille clients détenu par l'entité acquise, ainsi que la nature de l'activité que celle-ci exerce, devraient permettre à l'entité acquise de poursuivre ses relations commerciales avec ses clients en raison des efforts consentis pour les fidéliser, les relations avec les clients sont valorisées en immobilisations incorporelles et amorties sur la durée de vie estimée des contrats en portefeuille à la date d'acquisition.

(1) L'endettement net, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe est défini en Note 22 – Endettement net/Trésorerie nette.

Licences et logiciels

Les logiciels et droits d'utilisation acquis en pleine propriété ainsi que les logiciels et solutions développés en interne et dont l'influence sur les résultats futurs revêt un caractère bénéfique, durable et mesurable, sont immobilisés et font l'objet d'un amortissement sur une durée allant de 3 à 5 ans.

Les coûts capitalisés des logiciels et solutions développés en interne sont ceux directement associés à leur production, c'est-à-dire les charges liées aux coûts salariaux des personnels ayant développé ces logiciels.

(en millions d'euros)	Écarts d'acquisition	Relations clients	Licences et logiciels	Autres actifs incorporels	Total
VALEURS BRUTES					
Au 1er janvier 2018	**6 925**	**754**	**463**	**274**	**8 416**
Écarts de conversion	205	31	(2)	(4)	230
Acquisitions/Augmentations	-	-	42	-	42
Développements internes	-	-	-	12	12
Cessions/Diminutions	-	-	(34)	(5)	(39)
Regroupements d'entreprises	392	70	2	9	473
Autres mouvements	-	(20)	10	(9)	(19)
Au 31 décembre 2018	**7 522**	**835**	**481**	**277**	**9 115**
Première application de la norme IFRS 16	-	-	-	(7)	(7)
Au 1er janvier 2019	**7 522**	**835**	**481**	**270**	**9 108**
Écarts de conversion	113	14	2	1	130
Acquisitions/Augmentations	-	-	48	-	48
Développements internes	-	-	-	2	2
Cessions/Diminutions	-	(5)	(25)	(9)	(39)
Regroupements d'entreprises	131	28	2	1	162
Autres mouvements	(14)	-	10	(11)	(15)
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**7 752**	**872**	**518**	**254**	**9 396**
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS					
Au 1er janvier 2018	**95**	**318**	**349**	**143**	**905**
Écarts de conversion	(4)	8	(2)	-	2
Dotations et dépréciations	-	67	52	17	136
Reprises	-	-	(33)	(4)	(37)
Regroupements d'entreprises	-	-	2	-	2
Autres mouvements	-	(21)	6	(6)	(21)
Au 31 décembre 2018	**91**	**372**	**374**	**150**	**987**
Première application de la norme IFRS 16	-	-	-	-	-
Au 1er janvier 2019	**91**	**372**	**374**	**150**	**987**
Écarts de conversion	(1)	6	2	1	8
Dotations et dépréciations	-	70	51	10	131
Reprises	-	(6)	(23)	(9)	(38)
Regroupements d'entreprises	-	-	2	-	2
Autres mouvements	-	-	6	(7)	(1)
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**90**	**442**	**412**	**145**	**1 089**
VALEURS NETTES					
Au 31 décembre 2018	**7 431**	**463**	**107**	**127**	**8 128**
Au 1er Janvier 2019	**7 431**	**463**	**107**	**120**	**8 121**
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**7 662**	**430**	**106**	**109**	**8 307**

Les montants inscrits en « regroupements d'entreprises » au titre des écarts d'acquisition et des relations clients correspondent principalement à l'acquisition du groupe Leidos Cyber aux États-Unis et Konexus Consulting Group GmbH en Allemagne réalisées au cours de l'exercice 2019 (cf. Note 2- Principes de consolidation et périmètre).

Immobilisations incorporelles par zone géographique

	31 décembre 2018		31 décembre 2019	
(en millions d'euros)	Valeur nette comptable	Acquisitions de la période	Valeur nette comptable	Acquisitions de la période
Amérique du Nord	367	4	346	4
France	91	32	96	40
Royaume-Uni et Irlande	82	12	59	1
Reste de l'Europe	22	2	19	3
Asie-Pacifique et Amérique latine	135	4	125	2
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	**697**	**54**	**645**	**50**

Note 14 Immobilisations corporelles

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont inscrites à l'actif de l'état de la situation financière consolidée à leur coût historique amorti, diminué des éventuelles pertes de valeur. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation. Les immeubles détenus par le Groupe ont été valorisés selon l'approche par composants.

Les dépenses ultérieures améliorant les avantages futurs de l'actif (dépenses de remplacement et dépenses de mise en conformité) sont immobilisées et amorties sur la durée de vie restante de l'immobilisation à laquelle elles se rattachent. Les coûts d'entretien courant et de maintenance sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

L'amortissement est calculé suivant la méthode linéaire fondée sur la durée d'utilisation estimée des différentes catégories d'immobilisations. Il est calculé sur la base du prix d'acquisition, sous déduction d'une éventuelle valeur résiduelle.

Les immobilisations sont amorties selon leur durée de vie attendue, comme suit :

Constructions	20 à 40 ans
Agencements et installations	10 ans
Matériel informatique	3 à 5 ans
Mobilier et matériel de bureau	5 à 10 ans
Matériel de transport	5 ans
Matériels divers	5 ans

Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité attendues sont revues à chaque clôture.

Les plus ou moins-values de cession résultent de la différence entre le prix de vente et la valeur nette comptable des éléments d'actif cédés.

(en millions d'euros)	Terrains, constructions, agencements	Matériels informatiques	Autres actifs corporels	Total
VALEURS BRUTES				
Au 1er janvier 2018	**959**	**744**	**314**	**2 017**
Écarts de conversion	(16)	(6)	(7)	(29)
Acquisitions/Augmentations	75	99	52	226
Cessions/Diminutions	(88)	(147)	(20)	(255)
Regroupements d'entreprises	3	5	3	11
Autres mouvements	6	(15)	-	(9)
Au 31 décembre 2018	**939**	**680**	**342**	**1 961**
Première application de la norme IFRS 16	(21)	(164)	(2)	(187)
Au 1er janvier 2019	**918**	**516**	**340**	**1 774**
Écarts de conversion	2	2	-	4
Acquisitions/Augmentations	53	71	48	172
Cessions/Diminutions	(29)	(56)	(32)	(117)
Regroupements d'entreprises	3	6	1	10
Autres mouvements	(28)	33	2	7
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**919**	**572**	**359**	**1 850**
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS				
Au 1er janvier 2018	**458**	**581**	**229**	**1 268**
Écarts de conversion	(4)	(4)	(5)	(13)
Dotations et dépréciations	49	88	29	166
Reprises	(87)	(141)	(18)	(246)
Regroupements d'entreprises	1	4	2	7
Autres mouvements	3	(8)	(1)	(6)
Au 31 décembre 2018	**420**	**520**	**236**	**1 176**
Première application de la norme IFRS 16	(13)	(103)	(1)	(117)
Au 1er janvier 2019	**407**	**417**	**235**	**1 059**
Écarts de conversion	3	2	-	5
Dotations et dépréciations	48	56	32	136
Reprises	(28)	(54)	(30)	(112)
Regroupements d'entreprises	2	5	1	8
Autres mouvements	(14)	33	(3)	16
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**418**	**459**	**235**	**1 112**
VALEURS NETTES				
Au 31 décembre 2018	**519**	**160**	**106**	**785**
Au 1er Janvier 2019	**511**	**99**	**105**	**715**
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**501**	**113**	**124**	**738**

Immobilisations corporelles par zone géographique

(en millions d'euros)	31 décembre 2018 Valeur nette comptable	31 décembre 2018 Acquisitions de la période[1]	31 décembre 2019 Valeur nette comptable	31 décembre 2019 Acquisitions de la période[1]
Amérique du Nord	52	25	41	12
France	167	49	167	45
Royaume-Uni et Irlande	30	7	15	4
Reste de l'Europe	88	42	72	36
Asie-Pacifique et Amérique latine	448	103	443	75
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	**785**	**226**	**738**	**172**

(1) Pour l'exercice 2018, il convient de noter que le montant des acquisitions d'immobilisations corporelles diffère du montant présenté en tableaux des flux de trésorerie du fait de l'exclusion dans ce dernier des acquisitions d'actifs détenus en location-financement.

Note 15 Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location

Le Groupe évalue si un contrat est un contrat de location ou contient un contrat de location à la date d'entrée en vigueur du contrat.

Les contrats de location sont comptabilisés dans l'état consolidé de la situation financière dès la date de commencement du contrat de location.

Ces contrats sont enregistrés en « dettes de loyers » au passif avec inscription à l'actif en « droits d'utilisation relatifs aux contrats de location » dans l'état consolidé de la situation financière.

La dette de loyers est initialement calculée sur la base de la valeur actualisée des paiements futurs sur la période estimée du contrat de location au taux d'emprunt marginal du preneur par devises. Celui-ci est estimé dans chaque devise à partir d'éléments de marché disponibles et en tenant compte de la durée de vie moyenne des contrats. Les paiements au titre des contrats de location peuvent notamment inclure des paiements fixes ou variables qui dépendent d'un taux ou indice connu au début du contrat. La durée retenue pour le calcul de la dette de loyers correspond en général à la durée ferme du contrat sauf si une intention de renouveler ou de résilier le contrat est raisonnablement certaine.

Elle est ensuite calculée au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

La valeur du droit d'utilisation relatif aux contrats de location comprend initialement le montant de l'obligation locative initiale, les coûts directs initiaux et l'obligation de rénover l'actif. S'agissant de la flotte automobile, le Groupe a choisi de ne pas séparer les composantes locatives des composantes non locatives et de comptabiliser l'ensemble comme une seule composante de nature locative. Le droit d'utilisation relatifs aux contrats de location est amorti sur la durée retenue pour le calcul de la dette de loyers.

Au compte de résultat, les charges d'amortissement sont comptabilisées dans la marge opérationnelle et les charges d'intérêt dans le résultat financier.

L'impact fiscal de ce traitement est pris en compte *via* la comptabilisation d'impôts différés en fonction de la législation fiscale des pays où les contrats de location sont comptabilisés.

Les contrats de location correspondant à des actifs de faible valeur unitaire, à l'exception du matériel informatique, ou de courte durée sont comptabilisés directement en charges au sein de la marge opérationnelle.

Description des activités de location

Contrats de location immobiliers

Le Groupe loue des terrains et des bâtiments pour ses bureaux, ainsi que pour ses centres de production. Les conditions sont négociées au cas par cas et contiennent de très nombreuses modalités différentes. Ces contrats de location sont conclus pour une durée généralement comprise entre 5 et 15 ans et peuvent comprendre des options d'extension apportant de la flexibilité opérationnelle.

Contrats de location de véhicules

Le Groupe loue des véhicules destinés à certains de ses salariés en France et à l'international. Ces contrats de location sont conclus pour une durée généralement comprise entre 3 et 5 ans.

Contrats de location de matériel informatique et autres

Enfin, le Groupe loue aussi une partie de son équipement informatique (ordinateurs, serveurs, imprimantes). Les conditions sont négociées au cas par cas et contiennent de très nombreuses modalités différentes. Ces contrats de location sont conclus pour une durée généralement comprise entre 3 et 5 ans.

Actifs liés aux droits d'utilisation relatifs aux contrats de location

(en millions d'euros)	Terrains, constructions, agencements	Véhicules	Matériels informatiques et autres	Total
VALEURS BRUTES				
Au 1er janvier 2019	**811**	**104**	**86**	**1 001**
Écarts de conversion	9	-	1	10
Acquisitions/Augmentations	207	50	32	289
Cessions/Diminutions	(66)	(19)	(13)	(98)
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**961**	**135**	**106**	**1 202**
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS				
Au 1er janvier 2019	**213**	**-**	**3**	**216**
Écarts de conversion	5	-	-	5
Dotations et dépréciations	174	58	46	278
Reprises	(36)	(13)	(10)	(59)
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**356**	**45**	**39**	**440**
VALEURS NETTES				
Au 1er Janvier 2019	**598**	**104**	**83**	**785**
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**605**	**90**	**67**	**762**

Actifs liés aux droits d'utilisation relatifs aux contrats de location par zone géographique

	1er janvier 2019	31 décembre 2019
(en millions d'euros)	Valeur nette comptable	Valeur nette comptable
Amérique du Nord	97	80
France	177	234
Royaume-Uni et Irlande	65	52
Reste de l'Europe	329	276
Asie-Pacifique et Amérique latine	117	120
DROITS D'UTILISATION RELATIFS AUX CONTRATS DE LOCATION	**785**	**762**

Dettes de loyers

Les flux de trésorerie contractuels présentés ci-après correspondent aux flux de remboursement contractuels non actualisés, décomposés par échéance représentative de la maturité moyenne des contrats de location du Groupe.

(en millions d'euros)	Valeur dans l'état de la situation financière consolidée	Flux de trésorerie contractuels				
Au 31 décembre 2019		**Total**	**< à 1 an**	**> 1 et < 2 ans**	**> 2 et < 5 ans**	**> 5 ans**
Dettes de loyers	813	873	236	195	305	137

5.

Note 16 Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation d'actifs

Unités génératrices de trésorerie

Les unités génératrices de trésorerie retenues par le Groupe correspondent aux neuf zones géographiques détaillées ci-dessous.

Tests de dépréciation d'actifs

La valeur recouvrable des immobilisations incorporelles, corporelles à durée d'utilité déterminée et des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location est testée dès lors qu'il existe des indices de perte de valeur à la date d'établissement des comptes et au moins une fois par an en ce qui concerne les écarts d'acquisition ou les immobilisations à durée d'utilité indéterminée.

Le test de valeur consiste en l'évaluation de la valeur recouvrable de chaque unité générant ses flux de trésorerie propres (unités génératrices de trésorerie).

La valeur recouvrable est définie comme la valeur la plus élevée entre la juste valeur de l'unité génératrice de trésorerie, nette des coûts de cession et sa valeur d'utilité :

— la juste valeur est le montant qui peut être obtenu lors d'une transaction réalisée dans des conditions de concurrence normales et est déterminée par référence au prix résultant soit d'un accord irrévocable soit du prix constaté sur le marché lors de transactions récentes et comparables ;

— la valeur d'utilité est fondée sur les flux de trésorerie futurs actualisés qui seront générés par ces unités génératrices de trésorerie.

L'évaluation de la valeur d'utilité de chaque unité génératrice de trésorerie est effectuée selon la méthode des flux nets futurs de trésorerie actualisés et sur la base de paramètres issus du plan stratégique à trois ans, paramètres étendus sur un horizon de cinq ans, qui incluent des taux de croissance et de profitabilité jugés raisonnables. Les taux de croissance à long terme et les taux d'actualisation sont déterminés en prenant en considération les spécificités de chaque zone géographique du Groupe. Les taux d'actualisation reflètent un coût moyen pondéré du capital calculé notamment sur la base de données de marché et d'un échantillon de sociétés du secteur. Lorsque la valeur recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est inférieure à sa valeur nette comptable, la perte de valeur correspondante est affectée en priorité aux écarts d'acquisition et reconnue en « autres produits et charges opérationnels ».

Écarts d'acquisition par unité génératrice de trésorerie

L'allocation des écarts d'acquisition par unités génératrices de trésorerie s'analyse comme suit :

	31 décembre 2018			31 décembre 2019		
(en millions d'euros)	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette comptable	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette comptable
Amérique du Nord	2 581	(8)	2 573	2 731	(8)	2 723
France	1 479	(1)	1 478	1 489	(1)	1 488
Royaume-Uni et Irlande	968	-	968	1 004	-	1 004
Benelux	977	(12)	965	983	(12)	971
Europe du Sud	144	-	144	146	-	146
Pays nordiques	301	-	301	303	-	303
Allemagne et Europe Centrale	402	(31)	371	417	(31)	386
Asie-Pacifique	535	-	535	546	-	546
Amérique latine	135	(39)	96	133	(38)	95
ÉCARTS D'ACQUISITION	**7 522**	**(91)**	**7 431**	**7 752**	**(90)**	**7 662**

L'augmentation de la valeur brute des écarts d'acquisition provient notamment des acquisitions réalisées au cours de l'exercice (cf. Note 2 – Principes de consolidation et périmètre).

Dans le cadre de l'évaluation de la valeur de ces écarts d'acquisition, un test de dépréciation a été mené au 31 décembre 2019 en application de la procédure mise en place par le Groupe.

Les principales hypothèses utilisées sont les suivantes :

	31 décembre 2019	
	Taux de croissance à long terme	Taux d'actualisation
Amérique du Nord	2,9 %	8,0 %
Amérique latine	5,5 %	12,1 %
Royaume-Uni et Irlande	2,8 %	7,1 %
Europe continentale	2,4 %	7,2 %
Asie-Pacifique	4,2 %	12,6 %

Le résultat de ces tests de dépréciation n'a pas conduit au 31 décembre 2019 à la reconnaissance de perte de valeur.

Par ailleurs, une analyse de sensibilité du calcul à une variation conjointe des paramètres suivants :

- +/-2 points de taux de croissance du chiffre d'affaires sur les 5 premières années ;
- +/-1 point du taux de marge opérationnelle [1] sur les 5 premières années ;
- +/-0,5 point du taux d'actualisation ;
- +/-0,5 point du taux de croissance à long terme.

n'a pas mis en évidence de valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable de chacune des unités génératrices de trésorerie.

Note 17 Impôts différés

Les impôts différés sont :

- constatés pour tenir compte du décalage temporel entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales de certains actifs et passifs ;
- reconnus respectivement en charges ou produits comptabilisés au compte de résultat, en charges ou produits comptabilisés en capitaux propres, ou bien directement en capitaux propres au cours de l'exercice, en fonction du sous-jacent auquel ils se rapportent ;
- évalués en tenant compte de l'évolution connue des taux d'impôt (et des réglementations fiscales) adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture. L'effet des éventuelles variations du taux d'imposition sur les impôts différés antérieurement constatés en compte de résultat ou en produits et charges comptabilisés en capitaux propres ou bien directement en capitaux propres, est respectivement enregistré en compte de résultat, en charges ou produits comptabilisés en capitaux propres, ou bien directement en capitaux propres au cours de l'exercice où ces changements de taux deviennent effectifs.

Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés s'il est probable que des bénéfices imposables seront réalisés permettant ainsi à l'actif d'impôt reconnu d'être recouvré. La valeur comptable des actifs d'impôts différés est revue à chaque clôture et est réduite lorsqu'il est probable que les bénéfices imposables futurs ne seront pas suffisants pour permettre d'utiliser tout ou partie de ces actifs d'impôts différés. Inversement, la valeur comptable des actifs d'impôts différés sera augmentée dans la mesure où il devient probable que des bénéfices imposables futurs seront disponibles de façon durable pour imputer des pertes fiscales non encore reconnues. La probabilité de recouvrement des impôts différés actifs repose notamment sur un plan d'affaires établi sur un horizon de 10 ans pondéré par une probabilité de réalisation des bénéfices imposables futurs.

Les principaux actifs et passifs d'impôt différés sont compensés si, et seulement si, les filiales ont un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôt exigibles et lorsque ceux-ci concernent des impôts sur le résultat prélevés par la même autorité fiscale.

(1) La marge opérationnelle, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est définie en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance.

Impôts différés actifs reconnus

L'analyse des impôts différés actifs et de leurs variations se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Note	Déficits fiscaux reportables	Différences temporelles sur *goodwill* amortissables	Provisions pour retraites et engagements assimilés	Autres différences temporelles déductibles	Total impôts différés actifs
Au 1er janvier 2018		**763**	**118**	**246**	**156**	**1 283**
Regroupements d'entreprises		-	-	-	3	3
Écarts de conversion		23	(6)	(3)	(4)	10
Impôts différés constatés en compte de résultat	10	(187)	(25)	(10)	74	(148)
Impôts différés constatés en produits et charges comptabilisés en capitaux propres		15	-	(13)	2	4
Autres mouvements dont compensation avec impôts différés passifs		(2)	(2)	1	(21)	(24)
Au 31 décembre 2018		**612**	**85**	**221**	**210**	**1 128**
Première application de la norme IFRS 16		-	-	-	4	4
Au 1er janvier 2019		**612**	**85**	**221**	**214**	**1 132**
Écarts de conversion		10	-	7	2	19
Impôts différés constatés en compte de résultat	10	(154)	(22)	(5)	9	(172)
Impôts différés constatés en produits et charges comptabilisés en capitaux propres		4	-	19	(1)	22
Autres mouvements dont compensation avec impôts différés passifs		11	-	(4)	(9)	(2)
AU 31 DÉCEMBRE 2019		**483**	**63**	**238**	**215**	**999**

Les déficits fiscaux reconnus reportables s'élèvent au 31 décembre 2019 à 483 millions d'euros (612 millions d'euros au 31 décembre 2018), principalement aux États-Unis pour 410 millions d'euros et en France pour 52 millions d'euros.

Impôts différés actifs non reconnus

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	2018	2019
Impôts différés sur déficits fiscaux reportables	196	200
Impôts différés sur autres différences temporelles	10	18
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NON RECONNUS	**206**	**218**

Délais d'expiration des déficits fiscaux reportables (en base)

	2018		2019	
Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	**Montant**	**%**	**Montant**	**%**
Entre 1 et 5 ans	39	1	38	1
Entre 6 ans et 10 ans	1 031	35	1 121	44
Entre 11 ans et 15 ans	794	27	520	20
Supérieur à 15 ans, avec une échéance définie	44	1	-	-
Indéfiniment reportable	1 082	36	893	35
DÉFICITS FISCAUX REPORTABLES *(en base)*	**2 990**	**100**	**2 572**	**100**
dont déficits fiscaux reconnus	*2 325*	*78*	*1 893*	*74*

Impôts différés passifs

L'analyse des impôts différés passifs et de leurs variations se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Note	Écarts d'acquisition fiscalement déductibles	Relations clients	Autres dfférences temporelles imposables	Total impôts différés passifs
Au 1er janvier 2018		**50**	**46**	**76**	**172**
Regroupements d'entreprises		-	20	-	20
Écarts de conversion		1	2	(2)	1
Impôts différés constatés en compte de résultat	10	3	(6)	12	9
Impôts différés constatés en produits et charges comptabilisés en capitaux propres		-	-	-	-
Autres mouvements dont compensation avec impôts différés actifs		(2)	(19)	(1)	(22)
Au 31 décembre 2018		**52**	**43**	**85**	**180**
Écarts de conversion		1	-	-	1
Impôts différés constatés en compte de résultat	10	3	(6)	11	8
Impôts différés constatés en produits et charges comptabilisés en capitaux propres		-	-	(1)	(1)
Autres mouvements dont compensation avec impôts différés actifs		-	-	(3)	(3)
AU 31 DÉCEMBRE 2019		**56**	**37**	**92**	**185**

Note 18 Instruments financiers

Les instruments financiers sont constitués :

— des actifs financiers qui comprennent les autres actifs non courants, les créances clients, les autres actifs courants, les actifs de gestion de trésorerie et la trésorerie et équivalents de trésorerie ;

— des passifs financiers qui comprennent les dettes financières à court et long terme et les découverts bancaires, les dettes de loyers courantes et non courantes, les dettes opérationnelles et autres dettes courantes et non courantes ;

— d'instruments dérivés.

a) Méthodes de comptabilisation des instruments financiers

Les instruments financiers (actifs et passifs) entrent dans l'état de la situation financière consolidée à leur juste valeur initiale.

Les dispositions d'IFRS 9 quant à la classification et l'évaluation des actifs financiers sont basées sur le modèle de gestion du Groupe et des caractéristiques contractuelles des actifs financiers. L'évaluation ultérieure des actifs et passifs financiers correspond, en fonction de leur catégorisation, soit à la juste valeur par le biais du compte de résultat ou des autres éléments du résultat global, soit au coût amorti.

Les passifs financiers sont classés comme étant évalués au coût amorti ou à la juste valeur par le biais du compte de résultat s'ils sont détenus à des fins de transaction.

Le coût amorti correspond à la valeur comptable initiale (nette des coûts de transaction), augmentée des intérêts calculés sur la base du taux d'intérêt effectif et diminuée des sorties de trésorerie (coupons, remboursements de principal et, le cas échéant, des primes de remboursement). Les intérêts courus (produits et charges) ne sont pas enregistrés au taux nominal de l'instrument financier, mais sur la base du taux d'intérêt effectif de l'instrument financier. Une perte de crédit attendue est enregistrée sur les actifs financiers évalués au coût amorti. La perte de valeur éventuelle est enregistrée en compte de résultat.

La juste valeur d'un instrument financier est le montant pour lequel un actif pourrait être échangé, ou un passif éteint entre parties bien informées, consentantes, et agissant dans des conditions de concurrence normales.

La comptabilisation des instruments financiers lors de leur entrée dans l'état de la situation financière consolidée et de leur évaluation ultérieure selon les méthodes décrites ci-avant fait référence aux définitions de taux d'intérêt suivantes :

— le taux du coupon, ou coupon, qui est le taux d'intérêt nominal de l'emprunt ;

— le taux d'intérêt effectif, qui est le taux qui actualise exactement les décaissements ou encaissements de trésorerie futurs sur la durée de vie prévue de l'instrument financier ou, selon le cas, sur une période plus courte de manière à obtenir la valeur comptable nette de l'actif ou du passif financier. Ce calcul inclut l'intégralité des commissions payées ou reçues, des coûts de transaction et, le cas échéant, des primes à payer ou à recevoir ;

— le taux de marché qui correspond au taux d'intérêt effectif recalculé à la date de l'évaluation en fonction des paramètres courants de marché.

Les instruments financiers actifs et passifs sont décomptabilisés dès lors que les risques et avantages liés sont cédés et que le Groupe a cessé d'exercer un contrôle sur ces instruments financiers.

b) Instruments dérivés

Les instruments dérivés sont essentiellement constitués de contrats d'achat et de vente de devises à terme (le cas échéant sous forme de tunnels) et de contrats d'échange de taux d'intérêt.

Lorsque la comptabilité de couverture est appliquée dans le cadre de couvertures de flux futurs de trésorerie opérationnels ou financiers, la juste valeur des instruments est dans un premier temps enregistrée en produits et charges comptabilisés en capitaux propres puis transférée au résultat d'exploitation ou au résultat financier lorsque l'élément couvert est reconnu lui-même en compte de résultat.

L'ensemble des variations de valeur des coûts de couverture (valeur temps des options de change et report déport des contrats de change à terme) est comptabilisé dans une composante distincte du résultat global et recyclé en résultat lorsque le flux couvert se réalise.

Les autres instruments dérivés sont évalués à leur juste valeur dont les variations estimées sur la base des cours de marché ou de valeurs données par les contreparties bancaires, sont reconnues au compte de résultat à la date d'établissement des comptes consolidés du Groupe.

c) Évaluation des justes valeurs

Les méthodes d'évaluation à la juste valeur des actifs et passifs financiers et non financiers tels que définis ci-avant, sont hiérarchisées selon les trois niveaux de juste valeur suivants :

— Niveau 1 : juste valeur évaluée sur la base de cours (non ajustés) observés sur des marchés actifs pour des actifs ou passifs identiques ;

— Niveau 2 : juste valeur évaluée à partir de données autres que les prix cotés sur des marchés actifs, qui sont observables directement (prix) ou indirectement (données dérivées de prix) ;

— Niveau 3 : juste valeur pour l'actif ou le passif évaluée à l'aide de données qui ne sont pas fondées sur des données de marché observables (données non observables).

Dans la mesure du possible, le Groupe applique les méthodes d'évaluation du niveau 1.

Catégorisation des instruments financiers et hiérarchie de la juste valeur

Le tableau ci-dessous présente la valeur comptable des actifs et passifs financiers ainsi que la juste valeur des instruments financiers ventilés selon les trois niveaux définis ci-avant (à l'exception de ceux dont la valeur comptable constitue une approximation raisonnable de cette juste valeur).

		Valeur comptable				Juste valeur		
31 décembre 2019 *(en millions d'euros)*	Notes	**Comptabilité couverture**	**Juste devaleur par résultat**	**Juste valeur par capitaux propres**	**Coût amorti**	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**
ACTIFS FINANCIERS								
Titres de sociétés non consolidées	19		1	413		413		1
Dépôts, créances et investissements à long terme	19				128			
Autres actifs non courants	19				117			
Instruments dérivés actifs non courants et courants	19 et 21	106					106	
Clients et comptes rattachés aux contrats	20				3 380			
Autres actifs courants	21				391			
Actifs de gestion de trésorerie	22		213			213		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22		2 461			2 461		
PASSIFS FINANCIERS								
Emprunts obligataires	22				3 267			
Dettes de loyers	15				813			
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières nettes	22				3			
Dettes sur acquisitions de sociétés	27		82	13	11			95
Autres dettes non courantes et courantes	27				145			
Instruments dérivés passifs non courants et courants	27	24					24	
Dettes opérationnelles	28				3 011			
Découverts bancaires	22				11			

Note 19 Autres actifs non courants

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	Notes	**2018**	**2019**
Dépôts, créances et investissements à long terme		120	128
Participations dans les entreprises associées		45	74
Instruments dérivés	24	20	33
Créances d'impôts non courants		79	89
Titres non consolidés Altran Technologies	2	-	413
Autres		39	29
AUTRES ACTIFS NON COURANTS	**23**	**303**	**766**

Les dépôts, créances et investissements à long terme comprennent principalement des prêts « aides à la construction » et des dépôts et cautionnements dont une partie relative aux locations.

Le montant des « Participations dans les entreprises associées » comprend notamment la comptabilisation de la participation du groupe dans la société Azqore effectuée en 2018 ainsi que la prise de participation par Capgemini Ventures S.A.S, le 1er juillet 2019 dans le Fonds Professionnel d'Investissement « ISAI Cap Venture ».

Les instruments dérivés sont principalement composés de la juste valeur des instruments dérivés contractés dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change à hauteur de 33 millions d'euros (la partie courante s'élève à 65 millions d'euros – cf. Note 21 – Autres actifs courants).

Les créances d'impôts non courants au 31 décembre 2019 incluent principalement la quote-part des montants d'impôts appelés par l'administration fiscale indienne à la suite de contrôles fiscaux et contestés par le Groupe.

Au 31 décembre 2019, la ligne « Titres non consolidés Altran Technologies » correspond à l'acquisition de 29 378 319 actions pour un montant total décaissé de 413 millions d'euros (cf. Note 2 – Principes de consolidation et périmètre).

Note 20 Clients et comptes rattachés aux contrats

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	Note	**2018**	**2019**
Créances clients		2 082	2 140
Provisions pour créances douteuses		(18)	(19)
Actifs sur contrats		1 123	1 176
Créances clients et actifs sur contrats hors coûts des contrats	23	**3 187**	**3 297**
Coûts des contrats	23	92	83
CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS AUX CONTRATS		**3 279**	**3 380**

Le total des créances clients et actifs sur contrats nets des passifs sur contrats, en nombre de jours de chiffre d'affaires annuel, s'analyse comme suit :

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	Note	**2018**	**2019**
Créances clients et actifs sur contrats hors coûts des contrats	23	3 187	3 297
Passifs sur contrats	23	(864)	(836)
CRÉANCES CLIENTS ET ACTIFS SUR CONTRATS NETS DES PASSIFS SUR CONTRATS		**2 323**	**2 461**
En nombre de jours de chiffre d'affaires annuel		63	63

Les variations des soldes des actifs et des passifs sur contrats au cours de l'exercice 2019 s'expliquent par les éléments habituels suivants :

- le décalage entre la reconnaissance du chiffre d'affaires, la facturation et l'encaissement qui conduit à la comptabilisation de créances clients, d'actifs sur contrats (factures à émettre) ;
- la réception d'avances de nos clients qui conduit à la comptabilisation de passifs sur contrats (acomptes clients et facturations d'avance).

Les conditions de paiement de nos clients respectent les règlementations locales des pays dans lesquels nous opérons et, le cas échéant, les pratiques commerciales habituelles et le calendrier de paiement défini dans nos contrats.

Au 31 décembre 2019, 75 millions d'euros de créances ont été cédées avec transfert du risque au sens d'IFRS 9 auprès d'établissements financiers (103 millions d'euros au 31 décembre 2018) ; elles ont donc été décomptabilisées du bilan au 31 décembre 2019.

Antériorité des créances clients

Le faible taux de créances douteuses s'explique par le fait que l'essentiel de la facturation implique l'acceptation par le client des travaux réalisés.

Au 31 décembre 2019, le montant des créances clients pour lesquelles la date d'échéance de paiement est dépassée s'élève à 469 millions d'euros (402 millions d'euros au 31 décembre 2018) représentant 22,1 % des créances clients nettes (contre 19,4 % en 2018) et se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	**< à 30 jours**	**> à 30 jours et < à 90 jours**	**> à 90 jours**
Créances clients nettes	**317**	**95**	**57**
En pourcentage du poste clients nets de provisions	14,9 %	4,5 %	2,7 %

Les créances pour lesquelles la date d'échéance de paiement est dépassée concernent des comptes clients qui font l'objet d'analyses et de suivis spécifiques.

Risque de crédit

Les 3 clients les plus importants du Groupe représentent environ 7 % du chiffre d'affaires du Groupe comme sur l'exercice 2019. Les 5 clients les plus importants du Groupe représentent environ 10 % du chiffre d'affaires du Groupe, à l'identique de l'exercice 2018. Les 10 premiers clients représentent ensemble 16 % du chiffre d'affaires du Groupe. La solvabilité de ces grands clients et la grande dispersion des autres limitent les risques de crédit. Les activités des clients du Groupe peuvent être affectées par leur environnement économique ainsi que les créances correspondantes par voie de conséquence, mais le Groupe estime qu'aucun de ses clients, aucun des secteurs d'activité ni aucune des zones géographiques où il opère ne présente un risque de crédit susceptible d'avoir une incidence significative sur la situation financière d'ensemble du Groupe.

Note 21 Autres actifs courants

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	Notes	2018	2019
Organismes sociaux et taxes		246	208
Charges constatées d'avance		226	143
Instruments dérivés	24	74	73
Autres		46	40
AUTRES ACTIFS COURANTS	23	**592**	**464**

Au 31 décembre 2019, le poste « organismes sociaux et taxes » comprend 77 millions d'euros de créances de crédit d'impôt recherche dont 24 millions d'euros déduits des charges opérationnelles de l'exercice 2019.

Note 22 Endettement net/Trésorerie nette

La trésorerie, qui figure dans le tableau des flux de trésorerie, est composée de la trésorerie et équivalents de trésorerie (placements à court terme et banques), diminués des découverts bancaires.

L'endettement net ou la trésorerie nette comprend la trésorerie, telle que définie ci-dessus, ainsi que les actifs de gestion de trésorerie (actifs présentés séparément dans l'état de la situation financière du fait de leurs caractéristiques), diminués des dettes financières à court et long terme, et tient également compte de l'impact des instruments de couverture lorsqu'ils se rapportent à des dettes financières et à des actions propres. Les dettes de loyers (y compris celles liées aux contrats de location-financement) sont exclues de l'endettement net à compter du 1er janvier 2019.

(en millions d'euros)	2018	1 janvier 2019 (1)	2019
Placements à court terme	1 476	1 476	1 920
Banques	530	530	541
Découverts bancaires	(2)	(2)	(11)
Trésorerie	**2 004**	**2 004**	**2 450**
Actifs de gestion de trésorerie	**183**	**183**	**213**
Emprunts obligataires	(3 233)	(3 233)	(2 564)
Dettes liées aux contrats de location-financement	(41)	-	-
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	-	-	-
Dettes financières à long terme	**(3 274)**	**(3 233)**	**(2 564)**
Emprunts obligataires	(26)	(26)	(703)
Dettes liées aux contrats de location-financement	(39)	-	-
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières nettes	(16)	(16)	(3)
Dettes financières à court terme	**(81)**	**(42)**	**(706)**
Dettes financières	**(3 355)**	**(3 275)**	**(3 270)**
Instruments dérivés nets	(16)	(16)	7
ENDETTEMENT NET (2)	**(1 184)**	**(1 104)**	**(600)**

(1) L'état consolidé de la situation financière au 1er janvier 2019 a été retraité de l'application suivant la méthode de transition rétrospective modifiée de la norme IFRS 16, Contrat de location, cf. Note 1 – Base de préparation des comptes.
(2) L'endettement net/Trésorerie nette, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe est défini en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance.

Placements à court terme

Au 31 décembre 2019, les placements à court terme sont principalement composés de parts de fonds communs de placement, de titres de créances négociables et de dépôts à terme bancaires, rémunérés à des conditions normales de marché.

Actifs de gestion de trésorerie

Les actifs de gestion de trésorerie comprennent d'une part des contrats de capitalisation auprès de sociétés d'assurance qui sont résiliables par Capgemini SE à tout moment sans pénalités et d'autre part, des valeurs mobilières de placement détenues par certaines sociétés du Groupe qui ne répondent pas à la totalité des critères de classification en SICAV monétaire définis par l'ESMA (*European Securities and Markets Authority*) notamment sur le critère de la maturité moyenne du portefeuille. Néanmoins, ces fonds peuvent être rachetés à tout moment sans pénalités.

Dettes financières

A) Emprunts obligataires

a) Emprunts obligataires émis au 1er juillet 2015

Le 24 juin 2015, Capgemini SE a procédé au placement d'obligations d'un montant total de 2 750 millions d'euros en 3 tranches et dont le règlement/livraison est intervenu le 1er juillet 2015 :

— **Emprunt obligataire 2015 (juillet 2018) :**

Le montant nominal de cet emprunt s'élève à 500 millions d'euros et est représenté par 5 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 2 juillet 2018 et porte intérêt au taux nominal variable de Euribor 3 mois +0,85 %, révisable trimestriellement (prix d'émission de 100 %). Le 2 juillet 2018, le Groupe a procédé au remboursement à maturité de cette obligation.

— **Emprunt obligataire 2015 (juillet 2020) :**

Le montant nominal de cet emprunt s'élève à 1 250 millions d'euros et est représenté par 12 500 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 1er juillet 2020 et porte intérêt au taux nominal annuel de 1,75 % (prix d'émission de 99,853 %). En avril 2018, cet emprunt a fait partiellement l'objet d'une opération d'échange de dette obligataire (voir ci-après « Emprunts obligataires 2018 émis en avril 2018 »).

— **Emprunt obligataire 2015 (juillet 2023) :**

Le montant nominal de cet emprunt s'élève à 1 000 millions d'euros et est représenté par 10 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 1er juillet 2023 et porte intérêt au taux nominal annuel de 2,50 % (prix d'émission de 99,857 %).

Au gré de Capgemini SE, les emprunts obligataires juillet 2020 et juillet 2023 peuvent être remboursés avant cette date, sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission.

Ces trois emprunts obligataires contiennent par ailleurs des clauses usuelles en termes de remboursement anticipé, d'exigibilité anticipée et de maintien du rang des obligations.

Les conditions et modalités de ces trois emprunts sont détaillées dans la Note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 15-318 en date du 29 juin 2015.

b) Emprunt obligataire 2016

Le 3 novembre 2016, Capgemini SE a procédé au placement d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros représenté par 5 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros dont le règlement/livraison est intervenu le 9 novembre 2016.

Cet emprunt a pour échéance le 9 novembre 2021 et porte intérêt au taux nominal annuel de 0,50 % (prix d'émission de 99,769 %). Au gré de Capgemini SE, cet emprunt obligataire peut être remboursé avant cette date, sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission.

Cet emprunt obligataire contient par ailleurs des clauses usuelles en termes de remboursement anticipé, d'exigibilité anticipée et de maintien du rang des obligations.

Les conditions et modalités de cet emprunt sont détaillées dans la Note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 16-518 en date du 7 novembre 2016.

c) Emprunts obligataires émis en avril 2018

Le 3 avril 2018, Capgemini SE a procédé au placement de deux emprunts obligataires pour un montant total de 1 100 millions d'euros et dont les règlements/livraisons sont intervenus le 18 avril 2018 :

— **Emprunt obligataire 2024 :**

Le montant nominal de cet emprunt s'élève à 600 millions d'euros et est représenté par 6 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 18 octobre 2024 et porte intérêt au taux nominal de 1,00 % (prix d'émission de 99,377 %). Dans le cadre d'un échange de dette obligataire, cet emprunt a fait l'objet d'un engagement de souscription intégrale par une banque. En contrepartie de cette nouvelle émission obligataire, cette banque a apporté 574,4 millions d'euros de nominal de l'emprunt obligataire 2015 (juillet 2020) qu'elle a préalablement racheté sur le marché par le biais d'une offre d'achat (« *Tender Offer* »). Cette opération d'échange a été traitée comptablement comme une modification d'une dette financière avec une même contrepartie sans modification substantielle des caractéristiques de cette dette.

— **Emprunt obligataire 2028 :**

Le montant nominal de cet emprunt s'élève à 500 millions d'euros et est représenté par 5 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 18 avril 2028 et porte intérêt au taux nominal de 1,75 % (prix d'émission de 99,755 %).

Au gré de Capgemini SE, ces deux emprunts obligataires peuvent être remboursés avant leurs dates d'échéances respectives, sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission.

Ces emprunts obligataires contiennent par ailleurs des clauses usuelles en termes de remboursement anticipé, d'exigibilité anticipée et de maintien du rang des obligations.

Les conditions et modalités de ces emprunts sont détaillées dans la Note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 18-126 en date du 10 avril 2018.

Incidence des emprunts obligataires sur les états financiers

					2019
		OBLIG. 2015	OBLIG. 2016		OBLIG. 2018
Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	(juillet 2020)	(juillet 2023)		(octobre 2024)	(avril 2028)
Composante dette au coût amorti y compris intérêts courus	681	1 010	499	574	503
Taux d'intérêt effectif	1,9 %	2,6 %	0,6 %	2,0 %	1,8 %
Charge d'intérêt reconnue au compte de résultat de la période	13	26	3	11	9
Taux d'intérêt nominal	1,8 %	2,5 %	0,5 %	1,0 %	1,8 %
Charge d'intérêt nominal (coupon)	12	25	2	6	9

						2018
			OBLIG. 2015	OBLIG. 2016		OBLIG. 2018
Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	(juillet 2018)	(juillet 2020)	(juillet 2023)		(octobre 2024)	(avril 2028)
Composante dette au coût amorti y compris intérêts courus	-	680	1 010	498	569	502
Taux d'intérêt effectif	0,6 %	1,9 %	2,6 %	0,6 %	2,0 %	1,8 %
Charge d'intérêt reconnue au compte de résultat de la période	1	16	26	3	8	7
Taux d'intérêt nominal	0,5 %	1,8 %	2,5 %	0,5 %	1,0 %	1,8 %
Charge d'intérêt nominal (coupon)	1	15	25	2	4	7

Juste valeur des emprunts obligataires

					2019
		OBLIG. 2015	OBLIG. 2016		OBLIG. 2018
Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	(juillet 2020)	(juillet 2023)		(octobre 2024)	(avril 2028)
Juste valeur	685	1 090	505	622	556
Taux de marché	(0,3) %	0,3 %	0,0 %	0,3 %	0,5 %

					2018
		OBLIG. 2015	OBLIG. 2016		OBLIG. 2018
Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	(juillet 2020)	(juillet 2023)		(octobre 2024)	(avril 2028)
Juste valeur	695	1 083	503	592	496
Taux de marché	0,4 %	0,9 %	0,3 %	1,3 %	2,0 %

B) Analyse des dettes financières par devises

	Au 31 décembre 2018			Au 31 décembre 2019		
(en millions d'euros)	Euro	Autres devises	Total	Euro	Autres devises	Total
Emprunt obligataire 2015 (juillet 2020)	680	-	680	681	-	681
Emprunt obligataire 2015 (juillet 2023)	1 010	-	1 010	1 010	-	1 010
Emprunt obligataire 2016	498	-	498	499	-	499
Emprunt obligataire 2018 (octobre 2024)	569	-	569	574	-	574
Emprunt obligataire 2018 (avril 2028)	502	-	502	503	-	503
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières nettes	1	15	16	-	3	3
Dettes liées aux contrats de location-financement	43	37	80	-	-	-
Découverts bancaires	-	2	2	8	3	11
DETTES FINANCIÈRES	**3 303**	**54**	**3 357**	**3 275**	**6**	**3 281**

C) Ligne de Crédit Syndiqué conclu par Capgemini SE

Le 30 juillet 2014 le Groupe a conclu avec un groupe de 18 banques une ligne de crédit multidevises de 750 millions d'euros et à maturité 30 juillet 2019, sauf en cas d'exercice (sous réserve de l'acceptation des banques) des deux options d'extension d'un an, exerçables respectivement à la fin de la première et de la deuxième année, auquel cas la maturité de la nouvelle ligne sera étendue au maximum de deux années supplémentaires. Suite à l'exercice de la deuxième option d'extension d'un an, la maturité de cette ligne de crédit a été étendue au 27 juillet 2021.

La marge initiale de cette ligne de crédit ressort à 0,45 % (hors commissions d'utilisation qui varient en fonction de la quote-part de la ligne utilisée). Cette marge peut évoluer à la hausse et à la baisse en fonction de la notation de crédit de Capgemini SE. Cette ligne est par ailleurs soumise à une commission de non-utilisation de 35 % de la marge. La marge actuellement applicable est de 0,35 % et la commission de non-utilisation de 0,1225 %.

Il est à noter qu'un changement à la hausse ou à la baisse de la notation de Capgemini SE serait sans incidence sur la disponibilité de cette ligne de crédit. Les autres principaux termes et conditions, et notamment le respect de certains ratios financiers sont détaillés en Note 30 – Engagements hors – bilan.

Au 31 décembre 2019, cette ligne n'a fait l'objet d'aucun tirage.

D) Ligne de crédit relais conclu par Capgemini SE

Le 24 juin 2019 le Groupe a signé un crédit relais d'un montant de 5 400 millions d'euros dans le cadre du projet d'acquisition du groupe Altran Technologies (cf. Note 2 – Principe de consolidation et périmètre). Le crédit possède une maturité initiale de douze mois, ainsi que deux options d'extension de six mois chacune, exerçables à la discrétion de Capgemini, qui n'ont pas été exercées au 31 décembre 2019.

La marge applicable augmente tous les trois mois, et peut évoluer à la hausse en fonction de la notation de crédit de Capgemini SE. Les montants non tirés font par ailleurs l'objet d'une commission de non-utilisation.

Il est à noter qu'un changement à la hausse ou à la baisse de la notation de Capgemini SE serait sans incidence sur la disponibilité de cette ligne de crédit. Les autres principaux termes et conditions, et notamment le respect de certains ratios financiers sont détaillés en Note 30 – Engagements hors bilan.

Au 31 décembre 2019, cette ligne n'était pas tirée, et le montant disponible au titre de ce crédit relais était de 4 400 millions d'euros, suite au remboursement et à l'annulation de 400 millions d'euros qui avaient été tirés dans le cadre de l'acquisition de la participation de 11,43 % du capital d'Altran (cf. Note 2 – Principe de consolidation et périmètre) ainsi qu'à l'annulation d'une partie du montant disponible à hauteur de 600 millions d'euros.

Endettement net/trésorerie nette et risque de liquidité

Les dettes financières dont l'exigibilité pourrait exposer le Groupe à un risque de liquidité correspondent principalement aux emprunts obligataires.

Afin de gérer le risque de liquidité pouvant résulter de l'exigibilité de ces dettes financières, que ce soit à leur échéance contractuelle ou par anticipation, le Groupe met en œuvre une politique de financement prudente reposant en particulier sur :

- le recours mesuré à l'effet de levier de la dette, combiné à l'attention portée à limiter l'octroi de toute disposition contractuelle pouvant entraîner une exigibilité anticipée des dettes financières ;
- le maintien à tout moment d'un niveau adéquat de liquidités ;
- la gestion active des maturités des dettes financières, visant à limiter la concentration d'échéances ;
- la diversification des sources de financement, permettant de limiter la dépendance vis-à-vis de certaines catégories de prêteurs.

Endettement net/trésorerie nette et risque de crédit

Les actifs financiers qui pourraient par nature exposer le Groupe au risque de crédit ou de contrepartie correspondent principalement aux placements financiers : le Groupe a pour politique de ne pas placer sa trésorerie sur des supports actions, et de répartir en revanche ses placements sur (i) des titres de créances négociables (certificats de dépôt), (ii) des dépôts à terme, (iii) des contrats de capitalisation ou (iv) des supports monétaires de maturité courte, dans le respect de règles de diversification et de qualité de contrepartie.

Au 31 décembre 2019, les placements à court terme qui s'élèvent à 1 920 millions d'euros sont composés essentiellement (i) de parts de fonds communs de placement répondant aux critères de classification en « catégorie monétaire » défini par l'ESMA (*European Securities and Markets Authority*), et (ii) de titres de créances négociables et de dépôts à terme d'une maturité ne dépassant pas 3 mois ou immédiatement disponibles, émis par des sociétés ou institutions financières bénéficiant d'une bonne notation de crédit (minimum A2/P2 ou équivalent). Ces placements n'exposent donc pas le Groupe à un risque de contrepartie significatif.

Endettement net par échéance en valeur de remboursement

Les montants indiqués dans l'analyse des échéances correspondent aux flux futurs de trésorerie contractuels non actualisés. Les flux futurs de trésorerie relatifs aux emprunts obligataires en circulation ont été estimés sur la base des taux nominaux contractuels et selon une hypothèse de remboursement total *in fine*.

Au 31 décembre 2019 *(en millions d'euros)*	Échéance contractuelle	Valeur dans l'état de la situation financière consolidée	Flux de trésorerie contractuels	< à 1 an	> à 1 an et < à 2 ans	> à 2 ans et < à 5 ans	> à 5 ans
Trésorerie	**2020**	**2 450**	**2 450**	**2 450**	**-**	**-**	**-**
Actifs de gestion de trésorerie	**2020**	**213**	**213**	**213**	**-**	**-**	**-**
Emprunt obligataire 2015 (juillet 2020)	2020	(681)	(687)	(687)	-	-	-
Emprunt obligataire 2015 (juillet 2023)	2023	(1 010)	(1 100)	(25)	(25)	(1 050)	-
Emprunt obligataire 2016	2021	(499)	(504)	(2)	(502)	-	-
Emprunt obligataire 2018 (octobre 2024)	2024	(574)	(630)	(6)	(6)	(618)	-
Emprunt obligataire 2018 (avril 2028)	2028	(503)	(580)	(9)	(9)	(27)	(535)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières nettes	2020	(3)	(3)	(3)	-	-	-
Dettes financières		**(3 270)**	**(3 504)**	**(732)**	**(542)**	**(1 695)**	**(535)**
Instruments dérivés sur dettes financières		7					
ENDETTEMENT NET		**(600)**	**(841)**	**1 931**	**(542)**	**(1 695)**	**(535)**

Note 23 Flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie consolidés analyse la variation annuelle de la trésorerie par nature de flux : flux opérationnels, d'investissement et de financement.

À noter que les flux de trésorerie en devises étrangères sont convertis en euros au cours moyen de l'exercice. Les différences de change dues à la conversion au cours de fin de période libellée en devises étrangères sont reprises dans la rubrique « incidence des variations des cours des devises » du tableau des flux de trésorerie.

Au 31 décembre 2019, la trésorerie s'élève à 2 450 millions d'euros (cf. Note 22 – Endettement net/Trésorerie nette) en augmentation de 446 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2018 (2 004 millions d'euros). Hors incidence de la variation des cours des devises sur la trésorerie pour un montant négatif de 12 millions d'euros, cette augmentation s'élève à 458 millions d'euros. Les flux impactant la trésorerie sont présentés dans les « Tableaux des flux de trésorerie consolidés ».

Flux de trésorerie liés à l'activité

En 2019, les flux de trésorerie liés à l'activité représentent un encaissement de 1 794 millions d'euros (contre 1 396 millions d'euros en 2018) et résultent :

- de la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier (net) et impôts pour un montant positif de 1 981 millions d'euros ;
- du paiement des impôts courants pour 217 millions d'euros ;
- de la diminution du besoin en fonds de roulement générant un impact positif sur la trésorerie de 30 millions d'euros.

La variation du besoin en fonds de roulement (BFR) et sa réconciliation avec l'état de la situation financière consolidée s'analysent comme suit :

				Composantes du besoin en fonds de roulement (état de la situation financière consolidée)				Neutralisation des éléments sans effet de trésorerie			Éléments du tableau des flux de trésorerie
(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2018	31 décembre 2019	Impact net	Impact première application IFRS 16	Éléments hors BFR [1]	Impact des éléments de BFR	Impact résultat	Impact du change	Reclassements[2] et entrées périmètre	Valeur
Créances clients et actifs sur contrats	20	3 187	3 297	(110)	-	-	(110)	-	38	9	(63)
Coûts des contrats	20	92	83	9	-	-	9	-	1	1	11
Passifs sur contrats	20	(864)	(836)	(28)	-	-	(28)	-	(10)	(8)	(46)
Variation liée aux créances clients, actifs sur contrats, passifs sur contrats et coûts des contrats				**(129)**	**-**	**-**	**(129)**	**-**	**29**	**2**	**(98)**
Dettes opérationnelles (dettes fournisseurs)	28	(1 172)	(1 149)	(23)	18	(9)	(14)	-	(14)	2	(26)
Variation liée aux dettes fournisseurs				**(23)**	**18**	**(9)**	**(14)**	**-**	**(14)**	**2**	**(26)**
Autres actifs non courants	19	303	766	(463)	-	473	10	-	1	(7)	4
Autres actifs courants	21	592	464	128	(11)	(63)	54	(1)	5	10	68
Dettes opérationnelles (hors dettes fournisseurs)	28	(1 772)	(1 862)	90	10	10	110	-	(13)	(10)	87
Autres dettes courantes et non courantes	27	(412)	(275)	(137)	3	133	(1)	-	(1)	(3)	(5)
Variation liée aux autres créances et dettes				**(382)**	**2**	**553**	**173**	**(1)**	**(8)**	**(10)**	**154**
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT LIÉ À L'ACTIVITÉ							**30**	**(1)**	**7**	**(6)**	**30**

(1) Les éléments hors BFR comprennent les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement, de financement, le versement de l'impôt ainsi que les éléments sans effet de trésorerie.
(2) Les « reclassements » comprennent pour l'essentiel, les variations liées au passage entre les éléments courants et non courants de certaines dettes et créances opérationnelles, la variation de position active ou passive de certaines créances et dettes de nature sociales ou fiscales.

Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Les principales composantes des flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement pour un montant négatif de 868 millions d'euros (contre 728 millions d'euros en 2018), reflètent :

- les décaissements liés aux immobilisations corporelles pour 169 millions d'euros, nets des cessions, principalement dus à l'achat de matériel informatique dans le cadre de projets clients ou du renouvellement partiel du parc informatique, à des travaux de rénovation, d'agrandissement et de remise en l'état des surfaces de bureaux ;
- les décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations incorporelles, nets des cessions, pour 50 millions d'euros, soit essentiellement des logiciels dans le cadre de projets clients ou à usage interne et des actifs incorporels générés en interne (cf. Note 14 – Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles) ;
- les décaissements et encaissements liés aux regroupements d'entreprises nets de leur trésorerie, à hauteur de 165 millions d'euros ;
- le décaissement lié à l'acquisition de 11,43 % du capital d'Altran Technologies, soit 413 millions d'euros. (cf. Note 2 – Principes de consolidation et périmètre).

Flux de trésorerie liés aux opérations de financement

Le décaissement net lié aux flux de trésorerie correspondant aux opérations de financement s'élève à 468 millions d'euros (contre 611 millions d'euros d'encaissement en 2018), et concerne essentiellement :

- le versement de 282 millions d'euros au titre du dividende 2018 ;
- le décaissement de 272 millions d'euros en remboursement des dettes de loyers ;
- le décaissement de 134 millions d'euros lié aux rachats d'actions propres.

compensé par :

- l'augmentation de capital de 253 millions d'euros suite à l'émission d'actions nouvelles dans le cadre du plan d'actionnariat international salarié (cf. Note 12 F – Capitaux propres).

Free cash flow organique

Le *free cash ow* organique calculé à partir des éléments du tableau de flux de trésorerie, se définit comme le flux de trésorerie lié à l'activité diminué des investissements (nets de cessions) en immobilisations incorporelles et corporelles, des remboursements des dettes de loyers et ajusté des flux liés aux intérêts financiers nets.

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	**2018**	**2019**
Flux de trésorerie lié à l'activité	**1 396**	**1 794**
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(236)	(222)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	7	3
Investissements (nets de cessions) en immobilisations corporelles et incorporelles	**(229)**	**(219)**
Intérêts financiers versés	(56)	(77)
Intérêts financiers reçus	49	62
Intérêts financiers nets	**(7)**	**(15)**
Remboursement des dettes de loyers	-	(272)
***FREE CASH FLOW* ORGANIQUE**	**1 160**	**1 288**

Note 24 Gestion du risque de change, de taux d'intérêt et de contrepartie

Gestion du risque de change

A) Exposition au risque de change et politique de gestion du risque de change

a) Risque de change et couverture des transactions opérationnelles

Le recours significatif à la production délocalisée dans les centres situés en Inde mais aussi en Pologne, en Chine et en Amérique latine, expose le Groupe à des risques de change sur une partie de ses coûts de production.

Le Groupe met en œuvre une politique visant à minimiser et gérer ces risques de change, relevant majoritairement des flux internes avec l'Inde relatifs aux coûts de production en roupie indienne. La définition de la politique de couverture et la gestion du risque de change sur transactions opérationnelles sont centralisées au niveau de la société mère. La gestion du risque de change repose notamment sur des déclarations périodiques par les filiales de leur exposition aux risques de change sur un horizon de 1 à 3 ans principalement. Sur cette base, la société mère, agissant en tant que banque interne, octroie des garanties de change internes aux filiales et met en œuvre, avec ses contreparties bancaires, des couvertures de change qui prennent principalement la forme d'achats et de ventes à terme de devises.

Ces opérations de couverture sont enregistrées selon la méthode de la comptabilité de couverture de flux futurs de trésorerie.

Le Groupe détermine l'existence d'un lien économique entre l'instrument de couverture et l'élément couvert en fonction de la devise, du montant et du calendrier de leurs flux de trésorerie respectifs.

b) Risque de change et couverture des transactions financières

Le Groupe est exposé au risque de variation des cours des devises, au titre :

- des flux financiers échangés dans le cadre de l'activité de financement intra-groupe principalement chez la société mère, ces flux étant pour l'essentiel couverts (notamment sous forme de contrats d'achat et de vente de devises à terme) ;
- des flux de redevances payables à la société mère par les filiales n'ayant pas l'euro comme devise fonctionnelle.

c) Sensibilité du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle [1] à la variation des principales devises

Une variation de plus ou moins 10 % du dollar américain aurait pour effet une évolution en valeur du chiffre d'affaires de plus ou moins 3,0 % et une évolution en valeur de la marge opérationnelle [1] de plus ou moins 2,7 %. De même, une variation de plus ou moins 10 % de la livre sterling aurait pour effet une évolution en valeur du chiffre d'affaires de plus ou moins 1,1 % et une évolution en valeur de la marge opérationnelle [1] de plus ou moins 1,2 %.

B) Instruments dérivés de couverture

Les montants couverts au 31 décembre 2019 sous forme de contrats d'achat et de vente de devises à terme concernent essentiellement la société mère dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change sur transactions opérationnelles, d'une part, et des financements internes au Groupe, d'autre part.

Au 31 décembre 2019, les contre-valeurs des nominaux des contrats dérivés de change (achats et ventes de devises à terme et options) se répartissent par nature de transaction selon les échéances suivantes :

(en millions d'euros)	< 6 mois	> 6 mois et < 12 mois	> 12 mois	Total
Transactions opérationnelles	**1 536**	**1 450**	**1 184**	**4 170**
dont : – couverture de juste valeur	*452*	-	-	*452*
– couverture des ux futurs de trésorerie	*1 084*	*1 450*	*1 184*	*3 718*
Transactions financières	**293**	**-**	**-**	**293**
dont : – couverture de juste valeur	*293*	-	-	*293*
TOTAL	**1 829**	**1 450**	**1 184**	**4 463**

Les couvertures engagées au titre des transactions opérationnelles sont constituées essentiellement de contrats d'achats et de vente de devises à terme dont l'échéance est comprise entre 2020 et 2022 pour une contre-valeur totale au cours de clôture de 4 170 millions d'euros (4 063 millions d'euros au 31 décembre 2018). Ces couvertures portent essentiellement sur des montants en roupies indiennes (171 293 millions de roupies indiennes), dollars américains (1 610 millions de dollars américains), zlotys polonais (1 398 millions de zlotys polonais).

Ces couvertures ont des échéances allant de 1 à 36 mois et ont pour principale contrepartie Capgemini SE pour une contrevaleur de 4 157 millions d'euros.

Les opérations de couverture sur les opérations financières concernent Capgemini SE pour 293 millions d'euros au 31 décembre 2019. Elles concernent des prêts intra-groupes pour 277 millions d'euros (961 millions d'euros au 31 décembre 2018) principalement libellés en dollar américain.

L'exposition nette résiduelle au risque de change sur les transactions opérationnelles intra-groupes libellées en roupie indienne, avec les centres de production en Inde (cf. A)a)), résulte de la mise en œuvre de la politique de gestion du risque de change du Groupe. Cette exposition nette est limitée au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018.

C) Juste valeur des instruments dérivés de couverture

Le tableau ci-dessous présente les différents postes dans lesquels sont enregistrés les dérivés de couverture :

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	Notes	2018	2019
Autres actifs non courants	19	20	33
Autres actifs courants	21	74	73
Autres dettes non courantes et courantes	27	(36)	(24)
Juste valeur nette des instruments dérivés de couverture		**58**	**82**
Relatifs à des : – transactions opérationnelles		*74*	*75*
– transactions financières		*(16)*	*7*

Les principaux instruments dérivés de couverture comprennent notamment la juste valeur des instruments dérivés contractés dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change, comptabilisée en « Autres actifs non courants » pour 33 millions d'euros, en « Autres actifs courants » pour 65 millions d'euros, en « Autres dettes non courantes » pour 5 millions d'euros et en « Autres dettes courantes » pour 18 millions d'euros.

La variation de la période des instruments dérivés de couverture sur transactions opérationnelles et financières reconnus en « charges et produits comptabilisés en capitaux propres » s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2019
Instruments dérivés de couverture reconnus en charges et produits comptabilisés en capitaux propres – Au 1er janvier	**37**
Recyclage en résultat au 31 décembre 2019	(11)
Variation de juste valeur des instruments dérivés de couverture	14
INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE RECONNUS EN CHARGES ET PRODUITS COMPTABILISÉS EN CAPITAUX PROPRES – AU 31 DÉCEMBRE	**40**

(1) La marge opérationnelle, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est définie en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance.

Aucune déqualification de couverture n'est intervenue au cours de l'exercice. Le solde en capitaux propres est uniquement composé de la juste valeur des couvertures en vie.

Gestion du risque de taux d'intérêt

A) Politique de gestion du risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe au risque de taux d'intérêt s'analyse à la lumière de sa situation de trésorerie : au 31 décembre 2019, le Groupe dispose de liquidités pour 2 674 millions d'euros, les placements à court terme étant majoritairement à taux variable (ou, à défaut, à taux fixe sur des périodes de durée inférieure ou égale à 3 mois), contre un endettement financier brut de 3 270 millions d'euros majoritairement à taux fixe (99,9 %), (cf. Note 22 – Endettement net/Trésorerie nette). L'importance de la part à taux fixe résulte du poids des emprunts obligataires à taux fixe dans l'endettement financier brut.

B) Exposition au risque de taux d'intérêt : analyse de sensibilité

Les dettes financières du Groupe étant à 99,9 % à taux fixe pour l'exercice 2019, toute variation à la hausse ou à la baisse des taux d'intérêt aurait eu un impact négligeable sur le coût de l'endettement financier net du Groupe.

Sur la base du niveau moyen des placements à court terme, des actifs de gestion de trésorerie et de la dette financière à taux variable, une hausse des taux d'intérêt de 100 points de base aurait eu un effet positif sur le coût de l'endettement financier net du Groupe de l'ordre de 12 millions d'euros sur l'exercice 2019. À l'inverse, une baisse des taux d'intérêt de 100 points de base aurait eu, pour l'exercice 2019, une incidence négative de 12 millions d'euros sur le coût d'endettement financier net du Groupe.

Gestion du risque de contrepartie

Dans le cadre de ses politiques de gestion des risques de change et de taux décrites ci-dessus, le Groupe conclut des contrats de couverture avec des établissements financiers de premier plan et le risque de contrepartie peut être considéré comme non significatif à ce titre. Au 31 décembre 2019, les principales contreparties du Groupe au titre de sa gestion des risques de change et de taux sont les banques Barclays, BNP Paribas, CA CIB, Citibank, Commerzbank, HSBC, ING, JP Morgan, Morgan Stanley, Natixis, Royal Bank of Scotland, Santander et Société Générale.

Note 25 Provisions pour retraites et engagements assimilés

Régimes à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies font l'objet de versements par les salariés et par les sociétés du Groupe auprès d'organismes habilités à gérer de tels fonds de retraites. Les obligations du Groupe se limitent au paiement de ces cotisations qui sont donc enregistrées en compte de résultat dès qu'elles sont encourues. Les dettes relatives à ces régimes sont comptabilisées en dettes opérationnelles. Ces régimes existent dans la majorité des pays d'Europe (France, Royaume-Uni, Pays-Bas, Allemagne et Europe Centrale, Pays nordiques, Italie et Espagne), aux États-Unis ainsi que dans les pays d'Asie-Pacifique.

Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies sont :

- soit directement supportés par le Groupe, qui à ce titre, provisionne les coûts des prestations de retraites à servir, évalués à la valeur actuelle des paiements futurs estimés, en retenant des paramètres internes et externes revus régulièrement. Ces régimes à prestations définies non couverts par des actifs correspondent essentiellement à des indemnités de départ à la retraite et à des régimes de couverture sociale ;
- soit supportés au travers de fonds de pension auquel le Groupe contribue selon les règles et législations sociales propres à chaque pays d'implantation.

Les engagements de retraite souscrits dans le cadre de ces régimes sont évalués par des actuaires indépendants, suivant la méthode des unités de crédits projetées. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations, et chacune de ces unités est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale du Groupe.

Les engagements de retraite ainsi calculés font l'objet d'une actualisation au taux de rendement des obligations d'entreprises de première catégorie libellées dans la monnaie de paiement de la prestation et selon les flux prévisionnels de décaissement de l'obligation de retraite concernée.

Pour les régimes de retraite dont les engagements sont couverts par des actifs, seul le déficit estimé est provisionné.

Les coûts des services rendus au cours de l'exercice ainsi que les coûts des services passés correspondant à l'accroissement de l'obligation sont constatés en « charges opérationnelles » sur l'exercice.

Les profits ou les pertes résultant de la liquidation, réduction ou transferts de régimes à prestations définies sont comptabilisés en « autres produits opérationnels » ou en « autres charges opérationnelles ».

L'effet de la désactualisation des obligations ainsi que celui du rendement attendu des actifs des régimes sont comptabilisés en net en « Autres charges financières » ou en « Autres produits financiers ».

Les gains et pertes actuariels sont générés par des changements d'hypothèses actuarielles ou des effets d'expérience (*i.e.* écarts entre la projection actuarielle et la réalité à la date d'établissement des comptes consolidés du Groupe) sur les engagements de retraite ou sur les actifs financiers du régime. Ceux-ci sont intégralement reconnus en produits et charges comptabilisés en capitaux propres au cours de la période dans laquelle ils surviennent (ainsi que l'impact fiscal y afférent).

Détail des provisions pour retraites et engagements assimilés

Les provisions pour retraites et engagements assimilés comprennent les obligations liées aux régimes à prestations définies couverts par des actifs (notamment au Royaume-Uni et au Canada) et celles relatives principalement aux indemnités de départs en retraite (notamment en France, en Allemagne et en Suède).

Provisions pour retraites et engagements assimilés par principaux pays

	Obligation		Actifs des régimes		Provision nette au bilan	
(en millions d'euros)	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Royaume-Uni	3 118	3 593	(2 674)	(3 206)	444	387
Canada	663	753	(453)	(516)	210	237
France	267	283	(30)	(36)	237	247
Allemagne	99	114	(58)	(69)	41	45
Suède	30	31	(10)	(10)	20	21
Inde	63	549	(48)	(483)	15	66
Autres	226	252	(182)	(209)	44	43
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 31 DÉCEMBRE	**4 466**	**5 575**	**(3 455)**	**(4 529)**	**1 011**	**1 046**

Les variations des provisions pour retraites et engagements assimilés sur les deux derniers exercices se présentent comme suit :

		Obligation		Actifs des régimes		Provision nette au bilan	
(en millions d'euros)	Notes	2018	2019	2018	2019	2018	2019
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 1ER JANVIER (1)		**4 812**	**4 855**	**(3 616)**	**(3 844)**	**1 196**	**1 011**
Charge reconnue au compte de résultat		**172**	**234**	**(93)**	**(133)**	**79**	**101**
Coût des services rendus	7	59	74	-	-	59	74
Liquidations, réductions et transferts de régimes		(7)	-	-	-	(7)	-
Intérêts financiers	9	120	160	(93)	(133)	27	27
Impact en charges et produits comptabilisés en capitaux propres		**(340)**	**419**	**208**	**(370)**	**(132)**	**49**
Variations des écarts actuariels		(340)	419	-	-	(340)	419
Effets du changement des hypothèses financières		*(246)*	*501*	-	-	*(246)*	*501*
Effets du changement des hypothèses démographiques		*(132)*	*(54)*	-	-	*(132)*	*(54)*
Effets de l'expérience		*38*	*(28)*	-	-	*38*	*(28)*
Rendement des actifs des régimes (2)		-	-	208	(370)	208	(370)
Autres		**(178)**	**67**	**46**	**(182)**	**(132)**	**(115)**
Contributions versées par les salariés		6	45	(6)	(45)	-	-
Prestations versées aux salariés		(183)	(187)	160	169	(23)	(18)
Contributions aux régimes		-	-	(89)	(122)	(89)	(122)
Écarts de conversion		(47)	215	36	(181)	(11)	34
Regroupements d'entreprises		2	-	-	-	2	-
Autres mouvements		44	(6)	(55)	(3)	(11)	(9)
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 31 DÉCEMBRE		**4 466**	**5 575**	**(3 455)**	**(4 529)**	**1 011**	**1 046**

(1) Inclut la présentation au 1er janvier 2019 d'un régime à prestations définies en Inde pour lequel l'employeur peut être amené à effectuer une contribution additionnelle en cas de sous-performance des actifs de couverture gérés par l'organisme habilité. La valeur actualisée de cette obligation ainsi que la valeur des actifs de régimes afférents conduisait à une provision nette nulle dans l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2018. Cette présentation a été amendée au 1er janvier 2019.
(2) Déduction faite des produits financiers sur actifs des régimes reconnus en compte de résultat et calculés sur la base du taux d'actualisation.

Analyse de l'évolution des provisions pour retraites et engagements assimilés par principaux pays

A) Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, les avantages postérieurs à l'emploi sont principalement constitués de plans à cotisations définies.

Un nombre très limité de salariés accumule du service ouvrant droit à pension au sein des régimes à prestations définies.

Par ailleurs, des salariés – anciens et actuels – accumulent des droits à pensions différées au titre des plans de retraite à prestations définies. Ces régimes sont gérés par des trusts, juridiquement indépendants de l'employeur. Ils sont régis par un Conseil d'Administration composé de trustees indépendants et de représentants de l'employeur.

Ces régimes de retraite à prestations définies proposent des rentes et paiements forfaitaires à leurs membres au moment de la retraite et à leurs ayants-droit en cas de décès. Les membres qui quittent le Groupe avant la retraite ont, quant à eux, droit à une pension différée.

Les effectifs relatifs aux régimes à prestations définies se décomposent comme suit :

- 132 salariés en activité pour lesquels les droits sont ouverts (132 au 31 décembre 2018) ;
- 7 244 anciens salariés et salariés en activité pour lesquels les droits sont fermés (7 115 au 31 décembre 2018) ;
- 3 469 retraités (3 344 au 31 décembre 2018).

Les régimes sont soumis à la surveillance du « *Pension Regulator* » britannique ; les plans de financement de ces régimes sont déterminés par un actuaire indépendant dans le cadre d'évaluations actuarielles généralement effectuées tous les trois ans. Capgemini UK Plc, l'employeur, prend des engagements fermes vis-à-vis des trustees quant au comblement du déficit constaté, sur une période de recouvrement convenue.

La responsabilité du financement de ces régimes incombe à l'employeur. Les régimes de retraite à prestations définies exposent le Groupe à l'augmentation de passifs qui pourrait résulter de variations dans l'espérance de vie des membres, de fluctuations des taux d'intérêt et d'inflation et, plus généralement, de baisses sur les marchés financiers.

La maturité moyenne des régimes de retraite au Royaume-Uni est de 20 ans.

Conformément à la réglementation locale, le non-renouvellement total ou partiel de certains contrats clients pourrait obliger Capgemini UK Plc à anticiper le comblement du déficit relatif au personnel concerné.

	Obligation		Actifs des régimes		Provision nette au bilan	
(en millions d'euros)	2018	2019	2018	2019	2018	2019
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 1ER JANVIER	**3 490**	**3 118**	**(2 886)**	**(2 674)**	**604**	**444**
Charge reconnue au compte de résultat	**93**	**90**	**(69)**	**(75)**	**24**	**15**
Coût des services rendus	5	2	-	-	5	2
Liquidations, réductions et transferts de régimes	4	-	-	-	4	-
Intérêts financiers	84	88	(69)	(75)	15	13
Impact en charges et produits comptabilisés en capitaux propres	**(299)**	**310**	**182**	**(347)**	**(117)**	**(37)**
Variations des écarts actuariels	(299)	310	-	-	(299)	310
Effets du changement des hypothèses financières	*(207)*	*386*	-	-	*(207)*	*386*
Effets du changement des hypothèses démographiques	*(132)*	*(59)*	-	-	*(132)*	*(59)*
Effets de l'expérience	*40*	*(17)*	-	-	*40*	*(17)*
Rendement des actifs des régimes (1)	-	-	182	(347)	182	(347)
Autres	**(166)**	**75**	**99**	**(110)**	**(67)**	**(35)**
Contributions versées par les salariés	-	-	-	-	-	-
Prestations versées aux salariés	(133)	(95)	133	95	-	-
Contributions aux régimes	-	-	(56)	(56)	(56)	(56)
Écarts de conversion	(25)	170	22	(149)	(3)	21
Autres mouvements	(8)	-	-	-	(8)	-
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 31 DÉCEMBRE	**3 118**	**3 593**	**(2 674)**	**(3 206)**	**444**	**387**

(1) Déduction faite des produits financiers sur actifs des régimes reconnus en compte de résultat et calculés sur la base du taux d'actualisation.

a) Principales hypothèses actuarielles

Taux d'actualisation, taux d'augmentation des salaires, et taux d'inflation

(en %)	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2019
Taux d'actualisation des engagements	2,8	2,0
Taux d'augmentation des salaires	2,3 – 3,1	2,2 – 2,8
Taux d'inflation	3,1	2,8

En 2019, les indices de référence utilisés pour la détermination des taux d'actualisation sont similaires à ceux utilisés les années précédentes.

Les tables de mortalité sont celles usuellement utilisées au Royaume-Uni.

b) Actifs des régimes

(en millions d'euros)	2018		2019	
Actions	1 508	56 %	1 856	58 %
Obligations et actifs de couverture	1 061	40 %	1 139	36 %
Autres	105	4 %	211	6 %
TOTAL	**2 674**	**100 %**	**3 206**	**100 %**

Les actions correspondent à des placements en actions ou à des investissements diversifiés de croissance, la majorité d'entre eux placés sur les marchés des pays développés.

Les obligations et actifs de couverture sont composés d'obligations investies sur le marché liquide. Une partie de ces investissements vise à couvrir, partiellement, le risque de taux d'intérêt des passifs du régime ; ce portefeuille d'adossement est composé d'obligations d'état britannique (GILT), en détention directe ou au moyen de prêt-emprunt.

c) Analyse de sensibilité de la dette actuarielle

	Impact sur la dette actuarielle au 31 décembre 2019	
(en millions d'euros)	Variation à la hausse du taux	Variation à la baisse du taux
Variation du taux d'actualisation de 50 points de base	(359)	320
Variation du taux d'inflation de 50 points de base	67	(136)
Variation du taux de mortalité de 50 points de base	(92)	16

d) Contributions à venir

Les décaissements relatifs aux fonds de pension à prestations définies au Royaume-Uni sont estimés au titre de 2020 à 61 millions d'euros, y compris le comblement du déficit des régimes de pension sur l'horizon défini avec les trustees dans le cadre des évaluations actuarielles périodiques.

B) Canada

Au Canada, les avantages postérieurs à l'emploi en prestations définies relèvent de régimes de retraite à prestations définies et autres régimes de retraite et assimilés. Le patrimoine des plans de pension à prestations définies est juridiquement isolé de celui de l'employeur. Cependant, la responsabilité du financement des régimes incombe à l'employeur. Ces régimes exposent le Groupe à l'augmentation de passifs qui pourrait résulter de variations dans l'espérance de vie des membres, de fluctuations des taux d'intérêt et d'inflation et, plus généralement, de baisses sur les marchés financiers.

La maturité moyenne des régimes de retraite au Canada est de 20 ans.

Les régimes sont soumis à des évaluations actuarielles périodiques conduites au moins tous les trois ans. Conformément à la réglementation locale, le non-renouvellement total ou partiel de certains contrats clients pourrait obliger les entités canadiennes à anticiper le comblement du déficit relatif au personnel concerné.

Au Canada, les effectifs relatifs aux régimes à prestations définies se décomposent comme suit :

- 826 salariés en activité pour lesquels les droits sont ouverts (888 au 31 décembre 2018) ;
- 88 anciens salariés et salariés en activité pour lesquels les droits sont fermés (86 au 31 décembre 2018) ;
- 418 retraités (384 au 31 décembre 2018).

	Obligation		Actifs des régimes		Provision nette au bilan	
(en millions d'euros)	2018	2019	2018	2019	2018	2019
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 1ER JANVIER	**716**	**663**	**(479)**	**(453)**	**237**	**210**
Charge reconnue au compte de résultat	**31**	**33**	**(16)**	**(17)**	**15**	**16**
Coût des services rendus	20	8	-	-	20	8
Liquidations, réductions et transferts de régimes	(12)	-	-	-	(12)	-
Intérêts financiers	23	25	(16)	(17)	7	8
Impact en charges et produits comptabilisés en capitaux propres	**(40)**	**52**	**20**	**(31)**	**(20)**	**21**
Variations des écarts actuariels	(40)	52	-	-	(40)	52
Effets du changement des hypothèses financières	*(40)*	*50*	-	-	*(40)*	*50*
Effets du changement des hypothèses démographiques	*3*	*5*	-	-	*3*	*5*
Effets de l'expérience	*(3)*	*(3)*	-	-	*(3)*	*(3)*
Rendement des actifs des régimes (1)	-	-	20	(31)	20	(31)
Autres	**(44)**	**5**	**22**	**(15)**	**(22)**	**(10)**
Contributions versées par les salariés	4	3	(4)	(3)	-	-
Prestations versées aux salariés	(23)	(23)	22	22	(1)	(1)
Contributions aux régimes	-	-	(12)	(16)	(12)	(16)
Écarts de conversion	(25)	47	16	(33)	(9)	14
Autres mouvements	-	(22)	-	15	-	(7)
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 31 DÉCEMBRE	**663**	**753**	**(453)**	**(516)**	**210**	**237**

(1) Déduction faite des produits financiers sur actifs des régimes reconnus en compte de résultat et calculés sur la base du taux d'actualisation.

a) Principales hypothèses actuarielles

Taux d'actualisation, taux d'augmentation des salaires, et taux d'inflation

(en %)	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2019
Taux d'actualisation des engagements	3,7	3,0 – 3,1
Taux d'augmentation des salaires	2,3	2,3
Taux d'inflation	2,0	2,0

En 2019, les indices de référence utilisés pour la détermination des taux d'actualisation sont similaires à ceux utilisés les années précédentes.

Les tables de mortalité sont celles usuellement utilisées au Canada.

b) Actifs des régimes

(en millions d'euros)	2018		2019	
Actions	229	50 %	257	50 %
Obligations et actifs de couverture	221	49 %	252	49 %
Autres	3	1 %	7	1 %
TOTAL	**453**	**100 %**	**516**	**100 %**

Les actions correspondent à des placements en actions ou à des investissements diversifiés de croissance, la majorité d'entre eux placés sur les marchés des pays développés.

Les obligations sont principalement composées d'obligations du gouvernement canadien. Une partie de ces investissements vise à couvrir, partiellement, le risque de taux d'intérêt des passifs du régime ; ce portefeuille d'adossement est composé d'obligations du gouvernement canadien, en détention directe ou au moyen de prêt-emprunt.

c) Analyse de sensibilité de la dette actuarielle

(en millions d'euros)	Impact sur la dette actuarielle au 31 décembre 2019	
	Variation à la hausse du taux	Variation à la baisse du taux
Variation du taux d'actualisation de 50 points de base	(65)	77
Variation du taux d'inflation de 50 points de base	51	(46)
Variation du taux de mortalité de 50 points de base	(3)	3

d) Contributions à venir

Les décaissements relatifs aux fonds de pension à prestations définies canadiens sont estimés au titre de 2020 à 15 millions d'euros, y compris le comblement du déficit des régimes de pension défini dans le cadre des évaluations actuarielles périodiques.

C) France

En France, les avantages postérieurs à l'emploi relèvent principalement des régimes d'indemnités de fin de carrière. Ces régimes prévoient le règlement d'indemnités conventionnelles de départ à la retraite, fonction du salaire et de l'ancienneté à la date de départ. Le Groupe provisionne ses engagements envers les salariés en application des dispositions de la convention collective Syntec relatives au départ et à la mise à la retraite. Ce passif évolue notamment en fonction des hypothèses actuarielles telles que présentées ci-dessous :

(en %)	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2019
Taux d'actualisation des engagements	1,5	0,7
Taux d'augmentation des salaires	2,4	2,0

La maturité moyenne des régimes de retraite en France est de 13 ans.

Note 26 Provisions non courantes et courantes

Une provision est reconnue dans l'état de la situation financière consolidée à la clôture d'un exercice si, et seulement si, il existe une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, s'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation et si le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. Les provisions sont actualisées lorsque l'effet de la valeur temps est significatif.

Les variations des provisions courantes et non courantes s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2019
Au 1er janvier	**113**	**110**
Dotations	45	38
Reprises pour utilisation	(38)	(34)
Reprises pour non-utilisation	(12)	(12)
Autres	2	14
Au 31 décembre	**110**	**116**

Au 31 décembre 2019, les provisions courantes (99 millions d'euros) et non courantes (17 millions d'euros) concernent pour un montant de 103 millions d'euros (97 millions d'euros au 31 décembre 2018) des risques sur projets et contrats et pour un montant de 13 millions d'euros (13 millions d'euros au 31 décembre 2018) des risques principalement liés à des litiges sociaux.

Note 27 Autres dettes non courantes et courantes

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	Notes	2018	2019
Réserves spéciales de participation		40	45
Instruments dérivés	24	36	24
Dettes sur acquisitions de sociétés		218	106
Dettes d'impôts non courants		29	23
Divers		89	77
AUTRES DETTES NON COURANTES ET COURANTES	23	**412**	**275**

Les dettes sur acquisitions de sociétés se composent pour 13 millions d'euros du droit de vente octroyé à Caixa Participações et EMC en 2012 et 2013 de leurs participations dans Capgemini Brasil S.A. (anciennement CPM Braxis), ainsi que des compléments de prix consentis lors de certaines acquisitions.

La valeur du droit de vente octroyé à Caixa Participações mentionné ci-avant a été révisée au 31 décembre 2019 suite à l'accord conclu avec Caixa Participações concernant la cession à Capgemini de leur participation minoritaire en 2020.

Note 28 Dettes opérationnelles

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	Note	2018	2019
Fournisseurs		1 172	1 149
Taxes		389	422
Personnel		1 352	1 430
Divers		31	10
DETTES OPÉRATIONNELLES	23	**2 944**	**3 011**

Note 29 Effectifs

Effectifs moyens par zone géographique

	2018		2019	
	Effectifs	%	Effectifs	%
Amérique du Nord	17 702	8	17 887	8
France	25 630	13	26 562	13
Royaume-Uni et Irlande	8 443	4	8 806	4
Benelux	8 054	4	8 251	4
Europe du Sud	8 967	4	9 599	4
Pays nordiques	4 437	2	4 742	2
Allemagne et Europe Centrale	14 620	7	15 869	7
Asie-Pacifique et Amérique latine	116 903	58	124 233	58
Non alloué	148	-	155	-
EFFECTIFS MOYENS	**204 904**	**100**	**216 104**	**100**

Effectifs de fin d'année par zone géographique

	2018		2019	
	Effectifs	%	Effectifs	%
Amérique du Nord	17 684	9	17 848	8
France	26 318	12	27 097	12
Royaume-Uni et Irlande	8 635	4	8 877	4
Benelux	8 143	4	8 264	4
Europe du Sud	9 284	4	9 977	5
Pays nordiques	4 573	2	4 884	2
Allemagne et Europe Centrale	15 306	7	16 309	7
Asie-Pacifique et Amérique latine	121 218	58	125 902	58
Non alloué	152	-	156	-
EFFECTIFS DE FIN D'ANNÉE	**211 313**	**100**	**219 314**	**100**

Note 30 Engagements hors-bilan

Engagements hors-bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe

A) Engagements donnés sur contrats clients

Pour quelques grands contrats, le Groupe a été amené à mettre en place des garanties de performance et/ou financières. Le chiffre d'affaires en 2019 des clients concernés représente environ 9 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Par ailleurs, certains clients bénéficient :

- de garanties financières limitées émises par le Groupe pour un montant total de 1 738 millions d'euros au 31 décembre 2019 (1 686 millions d'euros au 31 décembre 2018) ;
- de garanties bancaires supportées par le Groupe pour un montant global de 109 millions d'euros au 31 décembre 2019 (131 millions d'euros au 31 décembre 2018).

B) Engagements donnés sur locations

Les engagements donnés sur locations comprennent essentiellement la composante non locative des contrats de location du Groupe ainsi que les engagements au titre des contrats ayant une faible valeur unitaire (à l'exception du matériel informatique) ou de courte durée. Ces engagements s'élèvent à 112 millions d'euros au 31 décembre 2019.

C) Autres engagements donnés

Les autres engagements donnés s'élèvent à 28 millions d'euros au 31 décembre 2019 (15 millions d'euros au 31 décembre 2018). Ils se composent principalement de l'engagement lié à l'augmentation du prix ferme et définitif de l'offre sur Altran de 14 euros à 14,5 euros par action sur les 29 378 319 actions déjà acquises le 2 juillet 2019 (cf. Note 2- Principes de consolidation et périmètre) et des engagements d'achats fermes de matériel ou de services en France.

D) Autres engagements reçus

Les autres engagements reçus s'élèvent à 23 millions d'euros au 31 décembre 2019 (44 millions d'euros au 31 décembre 2018). Ils se composent principalement d'engagements reçus suite au rachat de la participation de certains actionnaires minoritaires de Capgemini Brasil S.A. pour un montant de 19 millions d'euros.

Engagements hors-bilan liés aux financements du Groupe

A) Emprunts obligataires

Au titre des emprunts obligataires en circulation mentionnés dans la Note 22 – Endettement net/Trésorerie nette, Capgemini SE s'est engagé à respecter certaines clauses habituelles, et notamment à maintenir les obligations à un rang identique à toutes les autres obligations négociables qui pourraient être émises par la Société (clause « *pari passu* »).

B) Ligne de Crédit Syndiqué conclu par Capgemini SE non utilisée à ce jour

Au titre de la ligne de crédit mentionnée dans la Note 22 – Endettement net/Trésorerie nette, Capgemini SE s'est engagé à respecter les ratios financiers (définis en normes IFRS) suivants :

- un ratio d'endettement net [1] consolidé rapporté aux capitaux propres consolidés qui doit être inférieur à tout moment à 1 ;
- un ratio de couverture du coût de l'endettement financier (net) consolidé par la marge opérationnelle [1] consolidée qui doit être supérieur ou égal à 3 au 31 décembre et au 30 juin de chaque année (sur la base des 12 derniers mois écoulés).

Il est précisé qu'aux 31 décembre 2019 et 2018, ces ratios financiers sont respectés par le Groupe.

La ligne de crédit comporte également des engagements qui limitent la capacité de Capgemini SE et de ses filiales à engager certaines opérations, notamment consentir des sûretés sur leurs actifs, la cession d'actifs et les fusions ou opérations assimilées. Capgemini SE s'est en outre engagée à respecter certaines clauses habituelles, notamment le maintien de la ligne de crédit au même rang que les autres dettes financières du Groupe de même nature (clause « *pari passu* »).

C) Ligne de crédit relais conclu par Capgemini SE non utilisée à ce jour

Au titre de la ligne de crédit relais mise en place dans le contexte du projet d'acquisition du groupe Altran Technologies, telle que mentionnée dans la Note 2 – Principe de consolidation et périmètre, Capgemini SE s'est engagée à respecter les ratios financiers (définis en normes IFRS) suivants :

- un ratio d'endettement net [1] consolidé rapporté aux capitaux propres consolidés qui doit être inférieur ou égal à tout moment à 1 ;

(1) Les indicateurs alternatifs de performance suivis par le Groupe, la marge opérationnelle et l'endettement net sont définis en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance et détaillés en Note 22 – Endettement net/Trésorerie nette.

— un ratio de couverture du coût de l'endettement financier (net) consolidé par la marge opérationnelle[1] consolidée qui doit être supérieur ou égal à 3 au 31 décembre et au 30 juin de chaque année (sur la base des 12 derniers mois écoulés).

Il est précisé qu'au 31 décembre 2019, ces ratios financiers sont respectés par le Groupe.

Cette ligne de crédit comporte également des engagements qui limitent la capacité de Capgemini SE et de ses filiales à engager certaines opérations, notamment consentir des sûretés sur leurs actifs, la cession d'actifs et les fusions ou opérations assimilées. Capgemini SE s'est en outre engagée à respecter certaines clauses habituelles dans le cadre d'un financement d'acquisition de ce type, notamment le maintien de la ligne de crédit au même rang que les autres dettes financières du Groupe de même nature (clause « *pari passu* »).

Passifs éventuels

Dans le cours normal de leurs activités, des sociétés du Groupe ont fait l'objet de contrôles fiscaux et parfois de redressements fiscaux sur l'exercice 2019 et les exercices précédents.

Des propositions de rectifications ont été contestées et des procédures contentieuses ou précontentieuses sont encore en cours au 31 décembre 2019, notamment en France et en Inde.

S'agissant de la France, l'administration fiscale considère que la filiale de réassurance de Capgemini SE, située à Luxembourg, bénéficie d'un régime fiscal privilégié et qu'en conséquence ses résultats devraient être imposés au niveau de Capgemini SE.

S'agissant de Capgemini Technology Services India Ltd, cette filiale fait l'objet de divers redressements ou projets de redressements au titre de l'impôt sur les sociétés au cours des derniers exercices.

Pour l'essentiel, ces redressements n'ont pas été comptabilisés dans la mesure où Capgemini justifie sa position et estime disposer de chances sérieuses de succès.

Note 31 Transactions avec des parties liées

Entreprises associées

Il s'agit des entreprises sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable et qui sont consolidées selon la méthode de mise en équivalence. Les transactions effectuées avec ces entreprises associées au cours de l'exercice 2019 ont été réalisées à des prix de marché et leur volume n'est pas significatif.

Autres parties liées

Au cours de l'exercice 2019, aucune opération significative n'a été réalisée avec :

— des actionnaires détenant un droit de vote significatif dans le capital de Capgemini SE ;

— des membres des organes de direction y compris les administrateurs ;

— des entités sur lesquelles un des membres des organes de direction exerce le contrôle, un contrôle conjoint, une influence notable ou détient un droit de vote significatif.

Rémunération des membres des organes de direction

Le tableau ci-dessous analyse la rémunération au titre des années 2018 et 2019 des membres des organes de direction qui comprennent d'une part les membres de la Direction générale du Groupe présents à la clôture de chaque exercice, soit 26 personnes en 2019 (25 personnes en 2018) et d'autre part les administrateurs.

(en milliers d'euros)	2018	2019
Avantages à court terme hors charges patronales[1]	23 367	25 000
dont rémunération de l'activité[2] des administrateurs salariés	*188*	*205*
dont rémunération de l'activité[2] des administrateurs non salariés[3] et[4]	*831*	*879*
Avantages à court terme : charges patronales	8 501	10 559
Avantages postérieurs à l'emploi[5]	2 319	2 793
Rémunération en actions[6]	11 829	12 589

(1) Inclut les salaires bruts, rémunérations, primes, intéressements, honoraires et avantages en nature,
(2) Antérieurement dénommée jetons de présence,
(3) Pour rappel, Paul Hermelin a renoncé depuis 2011 à la rémunération de son activité d'administrateur (antérieurement dénommée jetons de présence),
(4) 17 administrateurs actifs en 2018 et 15 actifs au cours de l'année 2019,
(5) Ce montant comprend principalement la charge annualisée des indemnités de départ en retraite conventionnelles et/ou contractuelles,
(6) Ce montant correspond à l'étalement de la charge annualisée, liée aux attributions d'actions sous condition de performance.

Note 32 Événements postérieurs à la clôture

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée générale de verser aux actionnaires de Capgemini SE, au titre de l'exercice 2019, un dividende de 1,90 euro par action. Il était de 1,70 euro par action au titre de l'exercice 2018.

Les événements postérieurs à la clôture relatifs au projet d'acquisition du groupe Altran Technologies sont présentés à la Note 2 – Principes de consolidation et périmètre, qui décrit l'ensemble de cette opération.

(1) Les indicateurs alternatifs de performance suivis par le Groupe, la marge opérationnelle et l'endettement net sont définis en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance et détaillés en Note 22 – Endettement net/Trésorerie nette.

Note 33 Liste par pays des principales sociétés consolidées

Capgemini SE est la société mère d'un ensemble communément appelé « le groupe Capgemini » constitué de 132 sociétés. La liste suivante indique les principales sociétés consolidées au 31 décembre 2019.

Pays	Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2019	Pourcentage d'intérêt	Méthode d'intégration [1]
ALLEMAGNE	Capgemini Deutschland GmbH	100,00 %	IG
	Capgemini Deutschland Holding GmbH	100,00 %	IG
	Capgemini Outsourcing Services GmbH	100,00 %	IG
	Konexus Consulting Group GmbH	100,00 %	IG
	Sogeti Deutschland GmbH	100,00 %	IG
ARGENTINE	Capgemini Argentina S.A.	100,00 %	IG
AUSTRALIE	Capgemini Australia Pty Ltd.	100,00 %	IG
AUTRICHE	Capgemini Consulting Österreich AG	100,00 %	IG
BELGIQUE	Capgemini Belgium N.V./S.A.	100,00 %	IG
BRÉSIL	Capgemini Brasil S.A.	78,61 %	IG
	CPM Braxis Tecnologia, Ltda.	78,61 %	IG
CANADA	Capgemini Canada Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini Solutions Canada Inc.	100,00 %	IG
	Inergi LP	100,00 %	IG
	New Horizons Systems Solutions LP	100,00 %	IG
CHINE	Capgemini (China) Co., Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini Business Services (China) Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini Hong Kong Ltd.	100,00 %	IG
DANEMARK	Capgemini Danmark A/S	100,00 %	IG
ESPAGNE	Capgemini España S.L.	100,00 %	IG
	Prosodie Ibérica S.L.	100,00 %	IG
ÉTATS-UNIS	Annik Inc.	99,77 %	IG
	Capgemini America, Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini Government Solutions LLC	100,00 %	IG
	Capgemini North America, Inc.	100,00 %	IG
	CHCS Services Inc.	100,00 %	IG
FINLANDE	Capgemini Finland Oy	100,00 %	IG
	Idean Enterprises Oy	100,00 %	IG
	Sogeti Finland Oy	100,00 %	IG
FRANCE	Capgemini Consulting S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini DEMS France S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini France S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Gouvieux S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Latin America S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Service S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Technology Services S.A.S.	100,00 %	IG
	ITELIOS S.A.S.	100,00 %	IG
	ODIGO S.A.S.	100,00 %	IG
	Prosodie S.A.S.	100,00 %	IG
	Sogeti S.A.S.	100,00 %	IG
GUATEMALA	Capgemini Business Services Guatemala S.A.	100,00 %	IG
INDE	Capgemini Technology Services India Ltd.	99,77 %	IG
IRLANDE	Capgemini Ireland Ltd.	100,00 %	IG

Pays	Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2019	Pourcentage d'intérêt	Méthode d'intégration [1]
ITALIE	Capgemini Italia S.p.A.	100,00 %	IG
	Interactive Thinking S.r.l.	100,00 %	IG
JAPON	Capgemini Japan K.K.	100,00 %	IG
LUXEMBOURG	Capgemini Reinsurance International S.A.	100,00 %	IG
	Sogeti Luxembourg S.A.	100,00 %	IG
MALAISIE	Capgemini Services Malaysia Sdn. Bhd.	100,00 %	IG
MAROC	Capgemini Technology Services Maroc S.A.	100,00 %	IG
MEXIQUE	Capgemini Mexico S. de R.L. de C.V.	100,00 %	IG
NORVÈGE	Capgemini Norge AS	100,00 %	IG
PAYS-BAS	Capgemini Educational Services B.V.	100,00 %	IG
	Capgemini N.V.	100,00 %	IG
	Capgemini Nederland B.V.	100,00 %	IG
	Sogeti Nederland B.V.	100,00 %	IG
POLOGNE	Capgemini Polska Sp. z.o.o.	100,00 %	IG
PORTUGAL	Capgemini Portugal, Serviços de Consultoria e Informática, S.A.	100,00 %	IG
ROYAUME-UNI	Capgemini Financial Services UK Limited	100,00 %	IG
	Capgemini UK Plc	100,00 %	IG
	CGS Holdings Ltd.	100,00 %	IG
	Idean Capgemini Creative Studios UK Limited	100,00 %	IG
	IGATE Computer Systems (UK) Ltd.	100,00 %	IG
	Sogeti UK Ltd.	100,00 %	IG
SINGAPOUR	Capgemini Asia Pacific Pte Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini Singapore Pte. Ltd.	100,00 %	IG
SUÈDE	Capgemini AB	100,00 %	IG
	Capgemini Sverige AB	100,00 %	IG
	Sogeti Sverige AB	100,00 %	IG
SUISSE	Capgemini Suisse S.A.	100,00 %	IG

(1) IG = Intégration globale.

5.

Note 34 Honoraires des Commissaires aux Comptes

Les honoraires des Commissaires aux Comptes pour 2019 se décomposent de la manière suivante :

	KPMG		PwC	
(en millions d'euros) (hors taxes)	**2019**	2018	**2019**	2018
Certification des comptes	**3,2**	**3,3**	**3,6**	**3,4**
– Capgemini SE	0,4	0,4	0,6	0,4
– Filiales intégrées globalement	2,8	2,9	3,0	3,0
Services autres que la certification des comptes [1]	**1,2**	**1,6**	**1,0**	**0,8**
TOTAL	**4,4**	**4,9**	**4,6**	**4,2**

(1) L'essentiel de ces honoraires sont relatifs à des missions réalisées à la demande de nos clients, dans le cadre de la norme ISAE 34-02 et concernant l'audit d'applications et/ou de processus sous-traités au Groupe.

5.2.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée générale de la société Capgemini SE,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Capgemini SE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'Audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la Note 1 B « Base de préparation des comptes – Nouvelles normes et interprétations applicables en 2019 » de l'annexe aux comptes consolidés qui expose notamment l'incidence de l'adoption au 1er janvier 2019 de la norme IFRS 16 « Contrats de location ».

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Comptabilisation du chiffre d'affaires et des coûts liés aux prestations pluriannuelles

Risque identifié

Le groupe Capgemini opère sur le marché des services professionnels informatiques et fournit notamment des prestations pluriannuelles.

Comme indiqué dans la Note 6 de l'annexe aux comptes consolidés, la méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts des contrats à long terme est fonction de la nature des prestations rendues, notamment :

- pour les contrats basés sur des livrables, le chiffre d'affaires est généralement comptabilisé à l'avancement. Le pourcentage d'avancement est basé sur les coûts encourus à la date considérée par rapport à l'estimation totale des coûts à terminaison du contrat ;
- pour les contrats basés sur des ressources, le chiffre d'affaires est comptabilisé au fur et à mesure que le Groupe acquiert le droit de facturer le client puisque le montant facturé correspond directement à la valeur pour le client de la prestation effectuée à la date considérée ;
- pour les contrats basés sur des services, le chiffre d'affaires est comptabilisé au fur et à mesure que le Groupe acquiert le droit de facturer, exception faite de cas particuliers pour lesquels les modalités de facturation ne reflètent pas la valeur pour le client des services fournis à date par rapport à la valeur des services restants à fournir (par exemple en cas de facturations ou remises significatives effectuées d'avance ou bien différées) ;
- pour les contrats à éléments multiples, le chiffre d'affaires est généralement comptabilisé en appliquant les méthodes décrites ci-dessus, selon les obligations de prestation identifiées.

Les coûts encourus pour l'exécution d'un contrat sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus, exception faite de certains coûts initiaux de mise en place, tels que les frais de transition et ceux de transformation, lorsque ces derniers ne représentent pas une obligation de prestation séparée, qui sont capitalisés s'ils créent une ressource que le Groupe utilisera pour fournir les services promis.

Une provision pour contrat déficitaire est comptabilisée si tous les coûts nécessaires à l'exécution du contrat sont supérieurs aux avantages y afférents.

Le montant du chiffre d'affaires et des coûts à comptabiliser sur l'exercice, et des éventuelles provisions pour perte à terminaison à la date de clôture, dépend de la capacité du Groupe :

- à identifier chaque élément séparable des contrats pluri-annuels à prestations multiples et à déterminer leur traitement comptable ;
- à mesurer les coûts encourus pour les contrats basés sur des livrables et le niveau de services rendus pour les contrats basés sur des ressources ou des services ;
- à estimer les coûts restant à engager jusqu'à la fin du contrat.

Étant donné les jugements et estimations de la Direction entrant dans la détermination du chiffre d'affaires et dans la comptabilisation des coûts associés, nous avons considéré que la comptabilisation du chiffre d'affaires et des coûts liés aux prestations pluriannuelles constitue un point clé de notre audit.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Nous avons obtenu une compréhension du processus lié à la comptabilisation des différents flux de chiffres d'affaires.

Nous avons tenu compte dans notre approche des systèmes d'information impliqués dans la reconnaissance du chiffre d'affaires et la comptabilisation des coûts associés, en testant, avec l'aide de nos spécialistes informatiques, l'efficacité des contrôles automatiques des systèmes impactant la reconnaissance du chiffre d'affaires.

Nos travaux ont notamment consisté à :

- évaluer les procédures de contrôle interne, identifier les principaux contrôles manuels ou automatisés, pertinents pour notre audit et tester leur conception et efficacité opérationnelle ;
- réaliser des procédures d'audit analytique par entité ou par nature de prestations rendues, en analysant notamment les variations de chiffre d'affaires et de taux de marge significatives d'une période à l'autre ;
- pour un échantillon de contrats sélectionnés selon une approche multicritères :
  - apprécier le caractère distinct des obligations de prestation identifiées dans les contrats,
  - apprécier la méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires de chacune des obligations de prestation identifiées et de comptabilisation des coûts associés,
  - rapprocher les données comptables avec le suivi opérationnel des projets et apprécier le caractère raisonnable des estimations retenues notamment pour évaluer les coûts restant à engager jusqu'à la fin du contrat ;
- apprécier le caractère approprié des informations présentées dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation des écarts d'acquisition

Risque identifié

Dans le cadre de son développement, le Groupe mène des opérations de croissance externe ciblées et est amené à reconnaître des écarts d'acquisition à l'actif de ses états financiers.

Les écarts d'acquisition correspondent à la différence entre le prix d'acquisition et le montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables acquis et passifs repris, et sont alloués aux différentes unités génératrices de trésorerie en fonction de la valeur d'utilité apportée à chacune d'entre elles.

La Direction s'assure au moins une fois par an que la valeur nette comptable de ces écarts d'acquisition, figurant à l'actif pour un montant de 7 662 millions d'euros au 31 décembre 2019, n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable. Or, toute évolution défavorable des activités auxquelles les écarts d'acquisition ont été affectés, en raison de facteurs internes ou externes par exemple liés à l'environnement économique et financier des marchés sur lesquels Capgemini opère, est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable des écarts d'acquisition et à nécessiter la constatation d'une dépréciation. Une telle évolution implique de réapprécier la pertinence de l'ensemble des hypothèses retenues pour la détermination des valeurs recouvrables ainsi que le caractère raisonnable et cohérent des paramètres de calcul retenus.

Les modalités du test de dépréciation mis en œuvre et le détail des hypothèses retenues sont décrites dans la Note 16 de l'annexe aux comptes consolidés. La valeur recouvrable a été déterminée par référence à la valeur d'utilité calculée à partir de la valeur actualisée des flux de trésorerie attendus du groupe d'actifs composant chaque unité génératrice de trésorerie.

Nous avons considéré que l'évaluation des écarts d'acquisition constitue un point clé de notre audit compte tenu du montant significatif des écarts d'acquisition dans les états financiers et de leur sensibilité aux hypothèses retenues par la Direction, notamment dans le contexte de première application de la nouvelle norme IFRS 16 sur les contrats de location.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Notre approche a consisté à :

- apprécier la correcte identification des unités génératrices de trésorerie (UGT) ;
- prendre connaissance et évaluer le processus mis en œuvre par la Direction pour la réalisation des tests de dépréciation ;
- apprécier si le modèle utilisé pour le calcul des valeurs d'utilité est approprié, y compris sa mise à jour suite à l'adoption d'IFRS 16 ;
- analyser la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la Direction présentées au Conseil d'Administration dans le cadre du processus budgétaire ;
- comparer les projections de flux de trésorerie prévues pour les années 2020 à 2022 aux plans d'affaires utilisés lors du test de dépréciation de l'exercice précédent ;
- comparer les projections de résultats 2019 du test de dépréciation de l'exercice précédent avec les résultats réels ;
- effectuer des entretiens avec les responsables financiers et opérationnels des zones géographiques représentant les unités génératrices de trésorerie pour analyser les principales hypothèses utilisées dans les plans stratégiques à trois ans et confronter ces hypothèses avec les explications obtenues ;
- évaluer les méthodologies de calcul du taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie estimés attendus ainsi que du taux de croissance à long terme utilisé pour projeter à l'infini les flux de trésorerie de la dernière année estimée ; comparer ces taux avec des données de marché ou des sources externes et recalculer ces taux à partir de nos propres sources de données ;
- analyser les tests de sensibilité des valeurs d'utilité à une variation des principales hypothèses retenues effectués par la Direction ;
- apprécier le caractère approprié de l'information financière fournie en Note 16 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nos travaux se sont déroulés avec l'implication de spécialistes en évaluation de nos cabinets.

Provisions pour retraite et engagements assimilés

Risque identifié

Comme indiqué dans la Note 25 de l'annexe aux comptes consolidés, le Groupe participe à plusieurs régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies. Les principaux régimes de retraite, localisés au Royaume-Uni, au Canada et en France, représentent un passif net de 871 millions d'euros sur un montant total de 1 046 millions d'euros au 31 décembre 2019. La valeur actuarielle des avantages accumulés de ces plans s'élève à 4 629 millions d'euros sur un montant total de 5 575 millions d'euros et les actifs de régimes relatifs à la couverture de ces passifs s'élèvent à 3 758 millions d'euros, sur un montant total de 4 529 millions d'euros au 31 décembre 2019.

L'évaluation des actifs et des passifs de régimes de retraite ainsi que de la charge actuarielle de l'exercice, requiert du jugement pour déterminer les hypothèses appropriées à retenir telles que les taux d'actualisation et d'inflation, les futures augmentations de salaires, le taux de rotation du personnel, les tables de mortalité… Des variations de certaines de ces hypothèses peuvent avoir une incidence significative sur la détermination du passif net comptabilisé ainsi que sur le résultat du Groupe. Dans ce contexte, la Direction fait appel à des actuaires externes pour l'aider à déterminer ces hypothèses.

Du fait du jugement inhérent à la détermination des hypothèses actuarielles et à la sensibilité qui en découle, nous avons considéré les engagements résultant des régimes à prestations définies comme un point clé de notre audit.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Nous avons pris connaissance du processus d'évaluation des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies appliqué par le Groupe.

Avec l'assistance de nos propres actuaires, nos travaux ont consisté à :

- apprécier le caractère raisonnable des hypothèses relatives aux taux d'actualisation et d'inflation retenus au regard des conditions de marché ;
- apprécier les hypothèses relatives aux augmentations de salaires et aux données démographiques pour évaluer leur cohérence avec les spécificités de chaque régime et, le cas échéant, avec les références nationales et sectorielles concernées ;
- valider, sur la base d'échantillons, la transcription correcte des données individuelles et des hypothèses actuarielles et statistiques retenues dans le calcul des engagements effectués par les actuaires externes ;
- apprécier, sur la base d'échantillons, pour les actifs de couverture, le caractère raisonnable des hypothèses retenues pour l'évaluation de ces derniers par les actuaires externes.

Contrôles fiscaux

Risque identifié

Le Groupe est présent dans un grand nombre de juridictions fiscales différentes. Ses positions donnent régulièrement lieu à des contrôles de la part des autorités fiscales des pays dans lesquels les sociétés du Groupe opèrent, sur des sujets liés à leurs activités courantes.

Comme indiqué dans la Note 30 de l'annexe aux comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2019, certains contrôles fiscaux peuvent donner lieu à des redressements fiscaux et à des procédures contentieuses ou précontentieuses avec les autorités fiscales notamment en France et en Inde.

Ces redressements n'ont pas fait l'objet, pour l'essentiel, de provisions dans les comptes dans la mesure où le Groupe justifie sa position et estime disposer de chances sérieuses de succès.

L'estimation du risque relatif à chaque litige fiscal est revue régulièrement par chaque filiale et par la Direction Fiscale du Groupe, avec l'aide de conseils externes pour les litiges les plus significatifs ou complexes.

Nous avons considéré les contrôles fiscaux comme un point clé de notre audit en raison de l'exposition du Groupe aux problématiques fiscales de par son implantation à l'international, des montants de redressements et du degré de jugement de la Direction dans l'estimation des risques.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Nous avons, à partir de discussions avec la Direction, pris connaissance des procédures mises en place par le Groupe pour identifier les contrôles fiscaux.

Nous avons également apprécié les jugements formulés par la Direction dans le cadre de l'évaluation de la probabilité des impôts à payer et du montant des expositions potentielles et, par conséquent, du caractère raisonnable des estimations retenues en matière de provisions relatives aux contrôles fiscaux.

Nous avons examiné l'incidence des évolutions des réglementations fiscales locales et des contrôles en cours des autorités fiscales locales.

En vue d'apprécier si les contrôles fiscaux significatifs ou complexes ont été appréhendés de façon appropriée, nous avons, avec l'aide de nos experts en fiscalité :

- mené des entretiens auprès de la Direction Fiscale du Groupe et des Directions locales afin (i) d'apprécier l'état actuel des investigations menées et des propositions de redressements ou redressements notifiés par les autorités fiscales et (ii) suivre les développements des contestations et procédures contentieuses ou précontentieuses en cours ;
- consulté les décisions et correspondances récentes des sociétés du Groupe avec les autorités fiscales locales, et pris connaissance de la correspondance entre les sociétés concernées et leurs avocats ;
- procédé à un examen critique des estimations et positions retenues par la Direction et des opinions écrites de ses conseils externes.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le Rapport de gestion du Conseil d'Administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le Rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux Comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la société Capgemini SE par votre Assemblée générale du 25 avril 2002 pour le cabinet KPMG Audit et du 24 mai 1996 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2019, le cabinet KPMG Audit était dans la dix-huitième année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la vingt-quatrième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'Audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'Audit Interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;

— concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'Audit

Nous remettons au Comité d'Audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'Audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'Audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 20 février 2020

PricewaterhouseCoopers Audit

Richard Béjot
Associé

Paris-La Défense, le 20 février 2020

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Frédéric Quélin
Associé

Stéphanie Ortega
Associée

5.3 Commentaires sur les comptes de la société Capgemini SE

5.3.1 Le compte de résultat

Pour l'exercice 2019, les produits d'exploitation s'élèvent à 447 millions d'euros (dont 343 millions d'euros de redevances reçues des filiales) contre 380 millions d'euros l'an dernier (dont 310 millions d'euros de redevances).

Le **résultat d'exploitation** s'établit à 275 millions d'euros contre 241 millions d'euros en 2018.

Le **résultat financier** est positif de 244 millions d'euros (contre 307 millions d'euros en 2018) et représente le solde entre :

- 532 millions d'euros de produits constitués principalement de différences positives de change dans le cadre de la centralisation du risque de change du Groupe (242 millions d'euros), de dividendes reçus des filiales (pour 184 millions d'euros), de reprises de provisions sur titres de participation (pour 73 millions d'euros) en Espagne et en France, de revenus des prêts accordés aux filiales (18 millions d'euros) et de reprises de provision pour perte de change et actions propres (9 millions) ;
- une charge de 288 millions d'euros correspondant principalement aux différences négatives de change dans le cadre de la centralisation du risque de change du Groupe (187 millions d'euros), à une provision sur titres de participation (pour 31 millions d'euros), à une provision pour perte de change de 7 millions d'euros, ainsi qu'aux intérêts financiers relatifs aux emprunts obligataires pour 61 millions d'euros.

Cette diminution de 63 millions d'euros du résultat financier entre les deux exercices s'explique essentiellement par la variation des provisions sur titres de participation.

Le **résultat exceptionnel** est à l'équilibre (contre une charge de 24 millions en 2018).

Après une **charge d'impôt** de 29 millions d'euros (contre une charge de 20 millions d'euros en 2018), correspondant notamment à la charge d'impôt sur les sociétés comptabilisée dans le cadre de l'intégration fiscale, la Société affiche un **bénéfice net** de 490 millions d'euros.

5.3.2 Le bilan

Les **immobilisations financières** varient d'un montant net de 18 045 millions d'euros l'an dernier à 18 365 millions d'euros au 31 décembre 2019. Cette augmentation de 320 millions d'euros provient essentiellement :

- de la diminution du poste « Créances rattachées à des participations » pour un montant de 661 millions d'euros, correspondant principalement au remboursement du prêt de notre filiale américaine ;
- de l'acquisition de la participation de 11,43 % du capital d'Altran Technologies et de 23,10 % de titres de la société Capgemini Technology Services India pour un montant de 954 millions d'euros.

Les **capitaux propres** de la Société s'élèvent à 14 262 millions d'euros, en augmentation de 397 millions d'euros par rapport à l'an dernier, hausse qui s'explique par le solde constaté entre :

- d'une part, le résultat de l'exercice 2019 pour 490 millions d'euros ;
- d'autre part, l'augmentation de capital en numéraire réservée aux salariés (ESOP 2019) pour 254 millions d'euros puis ;
- la réduction de capital par voie d'annulation de 698 231 actions Capgemini actions rachetées dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale du 23 mai 2018 pour 66 millions d'euros ;
- et enfin la distribution, le 7 juin 2019, d'un dividende de 1,70 euro par action composant le capital au 7 juin 2019 (165 411 236 actions après neutralisation de 1 882 494 actions propres détenues par la Société), soit un paiement total de 281 millions d'euros.

Les **dettes financières** s'élèvent, au 31 décembre 2019, à 5 116 millions d'euros, en augmentation de 185 millions d'euros par rapport à ce qu'elles étaient au 31 décembre 2018, cette variation s'expliquant essentiellement par :

- l'augmentation des découverts bancaires, à hauteur de 63 millions d'euros, constatée sur les comptes bancaires inclus dans la gestion centralisée du Groupe (*cash pooling* international) dont la Société est « tête de trésorerie », laquelle est totalement compensée par une position inverse de même montant dans la trésorerie de la Société ;
- l'augmentation des en-cours d'emprunts intragroupe pour 113 millions d'euros.

S'ajoutent à ce qui précède des informations requises par la loi :

Les dettes fournisseurs externes de la Société s'élèvent à 1 692 milliers d'euros dont 1 602 milliers d'euros ne sont pas échues. Les dettes fournisseurs envers les fournisseurs du Groupe s'élèvent à 9,5 millions d'euros et ne sont pas échues en totalité.

Les créances clients intragroupe s'élèvent à 29 459 milliers d'euros dont 1 021 milliers d'euros sont échues. Le montant des créances client en retard de paiement représente 0,24 % du chiffre d'affaires.

5.3.3 Affectation du résultat

Au cours de sa réunion du 12 février 2020, le Conseil d'Administration a décidé de proposer à la prochaine Assemblée générale Ordinaire d'affecter comme suit le résultat de l'exercice :

Bénéfice net de la société mère	490 231 317,28 €
Dotation à la réserve légale	0,00 €
Soit un solde de	490 231 317,28 €
Report à nouveau antérieur	5 711 640 867,79€
Soit au 31/12/2019 un bénéfice total distribuable	6 201 872 185,07 €
Ce montant serait donc affecté :	
– paiement d'un dividende de 1,90 euro par action [1], soit :	321 756 448,10 €
– report à nouveau pour le solde, soit :	5 880 115 736,97 €
Ce qui fait bien au total :	6 201 872 185,07 €

(1) Le montant total de la distribution est calculé sur le fondement du nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 décembre 2019, et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue entre le 1er janvier 2020 et la date de détachement du dividende.

Ce dividende de 1,90 euro pour chacune des 169 345 499 actions portant jouissance au 1er janvier 2020 est éligible à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts pour les personnes physiques résidentes fiscales en France qui opteraient pour une imposition selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu. À défaut d'une telle option, le dividende entre dans le champ d'application du prélèvement forfaitaire unique (PFU) et n'est pas éligible à cet abattement de 40 %.

La date effective de détachement du dividende sera fixée au 3 juin 2020 et ce dividende sera mis en paiement à compter du 5 juin 2020. Si, lors de la mise en paiement de ce dividende, le nombre d'actions auto-détenues par la Société a évolué par rapport à celui au 31 décembre 2019, la fraction du dividende relative à cette variation viendra augmenter ou réduire le compte report à nouveau.

En application de l'article 243 *bis* du Code général des impôts, il est rappelé qu'il a été distribué les sommes suivantes au titre des trois derniers exercices :

	Dividendes mis en distribution [1] *(en euros)*	Revenus distribués [2] *(en euros)*	Dividende par action *(en euros)*
Exercice 2018	284 399 341,00	281 199 101,20	1,70
Exercice 2017	286 422 361,40	284 362 859,00	1,70
Exercice 2016	261 229 107,40	261 683 477,50	1,55

(1) Les dividendes mis en distribution sont calculés de façon théorique sur la base du nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 décembre de chaque exercice.
(2) Ces montants correspondent aux montants effectivement versés, après ajustement du nombre d'actions ouvrant droit au dividende résultant le cas échéant d'une variation dans le nombre d'actions auto-détenues, de la création d'actions nouvelles et/ou d'annulation d'actions entre le 1er janvier et la date de détachement du dividende. Les revenus distribués au titre de l'exercice 2016 étaient intégralement éligibles à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts. S'agissant des résultats relatifs aux exercices 2017 et 2018, ils n'étaient éligibles à cet abattement que lorsque le bénéficiaire fiscal français avait opté pour une imposition selon le barème progressif.

5.3.4 Information sur le capital social et sa répartition

Au 31 décembre 2019, le capital social s'élevait à 1 354 763 992 euros (contre 1 338 349 840 euros au 31 décembre 2018), divisé en 169 345 499 actions de 8 euros chacune entièrement libérées.

Les opérations suivantes ont été effectuées sur le capital social au cours de l'exercice 2019 :

- annulation de 698 231 actions auto-détenues par décision du Conseil d'Administration en date du 4 décembre 2019 ;
- augmentation de capital liée au 6e plan d'actionnariat salarié (ESOP 2019) pour 2 750 000 actions en date du 18 décembre 2019.

En application des dispositions de l'article L. 233-13 du Code de commerce et selon les informations reçues et les déclarations effectuées auprès de l'Autorité des marchés financiers, un actionnaire détenait à la date de clôture de l'exercice plus de 5 % du capital et des droits de vote aux Assemblées générales :

- FMR LLC, société de droit américain, holding d'un groupe indépendant de sociétés, agissant pour le compte de fonds, a déclaré détenir 5,01 % du capital et des droits de vote de la Société au 13 novembre 2019.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

Enfin, les personnes physiques membres du Conseil d'Administration détenaient 0,21 % du capital de la Société au 31 décembre 2019.

5.4 Comptes sociaux

5.4.1 Bilans au 31 décembre 2018 et 2019

ACTIF *(en milliers d'euros)*	31/12/2018 Montant net	31/12/2019 Montant brut	Amortissements ou provisions	Montant net
Immobilisations incorporelles				
Marques, droits et valeurs similaires	3 595	41 133	(38 342)	2 791
Immobilisations corporelles	**224**	**224**	**-**	**224**
Immobilisations financières				
Titres de participations	17 043 172	18 685 206	(647 193)	18 038 013
Créances rattachées à des participations [1]	981 516	320 945	-	320 945
Autres immobilisations financières [1]	20 807	7 082	(500)	6 582
Actif immobilisé	**18 049 314**	**19 054 590**	**(686 035)**	**18 368 555**
Marchandises	5	4	-	4
Clients et comptes rattachés [1]	-	71	(71)	-
Autres créances [1]	116 096	25 669	-	25 669
Entreprises liées et associées [1]	140 006	106 998	-	106 998
Débiteurs divers [1]	-	5 389	-	5 389
Valeurs mobilières de placement	658 889	948 352	(61)	948 291
Disponibilités	1 221 521	1 305 122	(600)	1 304 522
Actif circulant	**2 136 517**	**2 391 606**	**(733)**	**2 390 873**
Charges constatées d'avance [1]	6 279	4 947	-	4 947
Charges à répartir	10 408	12 281	-	12 281
Écarts de conversion actif	3 523	6 587	-	6 587
Autres actifs	**20 210**	**23 814**	**-**	**23 814**
TOTAL ACTIF	**20 206 041**	**21 470 010**	**(686 768)**	**20 783 242**
[1] Dont à moins d'un an	*734 329*	*200 504*	-	*200 004*

5.

PASSIF *(en milliers d'euros)*	31/12/2018	31/12/2019
Capital (entièrement versé)	1 338 350	1 354 764
Primes d'émission, de fusion et d'apport	5 821 124	5 991 827
Réserve légale	137 745	137 745
Autres réserves	559 573	559 573
Report à nouveau	5 489 022	5 711 641
Résultat de l'exercice	503 818	490 231
Provisions réglementées	15 954	16 332
Capitaux propres	**13 865 586**	**14 262 113**
Provisions pour risques et charges	**3 523**	**6 587**
Emprunt obligataire [2]	3 275 600	3 275 600
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédits [2]	995 138	1 067 485
Dettes rattachées à des participations [2]	660 288	773 299
Dettes financières [2]	**4 931 026**	**5 116 383**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés [2]	31 932	17 042
Dettes fiscales et sociales [2]	2 273	2 449
Entreprises liées et associées [2]	1 182 469	1 152 763
Autres dettes [2]	1 099	1 118
Écarts de conversion passif	188 134	224 787
Autres dettes	**1 405 907**	**1 398 159**
TOTAL PASSIF	**20 206 041**	**20 783 242**
[2] Dont à moins d'un an	*2 655 355*	*3 570 347*

5.4.2 Comptes de résultat pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2019

(en milliers d'euros)	2018	2019
Redevances	310 135	342 765
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	5 738	12 485
Autres produits	63 875	91 403
Total des produits d'exploitation	**379 748**	**446 652**
Autres achats et charges externes	63 409	62 120
Impôts, taxes et versements assimilés	4 595	5 392
Dotations aux amortissements	5 574	11 536
Autres charges	65 014	92 435
Total des charges d'exploitaiton	**138 591**	**171 483**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**241 156**	**275 169**
Produits financiers de participation [1]	229 800	183 676
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé [1]	25 838	17 620
Autres intérêts et produits assimilés [1]	5 049	6 145
Reprises sur provisions	123 092	81 851
Différences positives de change	245 006	242 353
Total des produits financiers	**628 785**	**531 644**
Dotations financières aux amortissements et provisions	37 649	39 048
Intérêts et charges assimilées [2]	57 753	60 857
Différences négatives de change	225 118	186 747
Charges cessions valeurs mobilières	925	876
Total des charges financières	**321 444**	**287 528**
RÉSULTAT FINANCIER	**307 341**	**244 117**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	**548 497**	**519 286**
Sur opérations de gestion	2	0
Sur opérations en capital	1 150	3 563
Total des produits exceptionnels	**1 152**	**3 563**
Sur opérations de gestion	24 294	345
Sur opérations en capital	1 184	3 009
Dotations aux provisions	7	378
Total des charges exceptionnelles	**25 485**	**3 732**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(24 333)**	**(169)**
Impôt sur les bénéfices	**(20 347)**	**(28 886)**
RÉSULTAT NET	**503 818**	**490 231**
[1] Dont produits concernant les entreprises liées	*256 857*	*202 881*
[2] Dont intérêts concernant les entreprises liées	*1 839*	*3 238*

5.4.3 Annexe aux comptes sociaux

I – Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ont été élaborés et présentés conformément au règlement ANC N° 2014-03, aux règlements ANC 2015-05, 2015-06 et 2016-07 et dans le respect du principe de prudence, d'indépendance des exercices et en présumant la continuité de l'exploitation.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique. Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

Immobilisations incorporelles

Les logiciels et droits d'usage acquis en pleine propriété, ainsi que les logiciels développés pour un usage interne et dont l'influence sur les résultats futurs revêt un caractère bénéfique, durable et mesurable, sont immobilisés et font l'objet d'un amortissement sur une durée maximale de trois ans. À la clôture de chaque exercice, la valeur des logiciels et droits d'usage est comparée à la valeur d'utilité pour la Société.

Immobilisations financières

La valeur brute des titres de participation et des autres titres immobilisés figurant au bilan est constituée par leur coût d'acquisition (y compris les frais d'acquisition des titres). Une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur d'acquisition. La valeur d'utilité est estimée soit par la méthode des flux nets de trésorerie futurs actualisés ajustés de l'endettement net et des impôts différés, le cas échéant, soit selon la quote-part de situation nette consolidée soit encore, dans certains cas, par référence à la valeur de marché de transactions comparables.

Actions propres

Les titres de Capgemini SE détenus par elle-même dans le cadre du contrat de liquidité sont inscrits en titres immobilisés et figurent au bilan pour leur valeur d'acquisition ou leur valeur d'inventaire si celle-ci est inférieure. La valeur d'inventaire est constituée par le cours de bourse moyen du mois de la clôture. Les autres actions propres détenues dans le cadre d'autres objectifs du programme de rachat d'actions sont inscrites en titres cotés.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan pour leur valeur d'acquisition ou leur valeur d'inventaire si celle-ci est inférieure. Dans le cas de valeurs cotées, cette évaluation est effectuée sur la base du cours de bourse moyen du mois de la clôture de l'exercice. Pour les valeurs non cotées, la valeur d'inventaire correspond à la valeur liquidative. Concernant les certificats de dépôts et billets de trésorerie, les intérêts restant à percevoir ou perçus d'avance sont comptabilisés respectivement en produits à recevoir ou en produits constatés d'avance à la clôture de l'exercice.

Le poste valeurs mobilières de placement comprend également des contrats de capitalisation souscrits par la Société.

Opérations en devises

Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice ou au cours de couverture. La différence résultant de la conversion des dettes et des créances en devises à ce dernier cours est portée au bilan en « écarts de conversion ». En cas de perte latente, une provision pour perte de change est enregistrée.

Créances et dettes

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable. Les factures non parvenues sont comptabilisées hors T.V.A.

Instruments financiers

Toutes les positions de change et de taux d'intérêt sont prises au moyen d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré qui présentent des risques de contrepartie minimum. Les résultats dégagés sur les instruments financiers constituant des opérations de couverture sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les éléments couverts. Les contrats à terme d'instruments financiers et les contrats d'options sur actions propres sont initialement comptabilisés au bilan au coût d'acquisition et sont par la suite évalués à leur juste valeur. En cas d'indice de perte de valeur une provision pour risque financier est enregistrée par application du principe de prudence.

Les opérations relatives aux activités de couverture de change centralisée sont enregistrées conformément à la comptabilité de couverture. Les opérations non couvertes sont comptabilisées en position ouverte isolée. Une provision est comptabilisée au titre des pertes latentes éventuelles. De plus l'effet taux des couvertures sur les prêts et emprunts intragroupes est étalé sur la durée de la couverture.

Intégration fiscale

La Société et ses filiales françaises, détenues à 95 % au moins, ont opté pour le régime fiscal des groupes de sociétés prévu par l'article 223 A du Code général des impôts. Les économies d'impôt éventuelles réalisées par le groupe d'intégration fiscale, liées notamment aux résultats déficitaires des sociétés intégrées, sont considérées comme un gain immédiat de l'exercice pour la Société.

II – Bilan et compte de résultat

1. Immobilisations

(en milliers d'euros)	Valeur brute (début d'exercice)	Augmentations	Diminutions	Valeur brute (fin d'exercice)
Immobilisations incorporelles				
Marques, droits et valeurs similaires	41 013	120	-	41 133
Sous-total	**41 013**	**120**	**-**	**41 133**
Immobilisations corporelles	**224**	**-**		**224**
Sous-total	**224**	**-**	**-**	**224**
Immobilisations financières				
Titres de participation	17 732 319	972 634	(19 748)	18 685 206
Créances rattachées à des participations	981 516	40 624	(701 195)	320 945
Autres immobilisations financières	20 916	184 484	(198 317)	7 082
Sous-total	**18 734 751**	**1 197 742**	**(919 260)**	**19 013 233**
TOTAL DES IMMOBILISATIONS	**18 775 988**	**1 197 862**	**(919 260)**	**19 054 590**

Titres de participation

Les titres de participation comprennent les titres des filiales de la Société et les principales variations du poste correspondent à l'acquisition de la participation de 11,43 % du capital d'Altran Technologies (414 681 milliers d'euros) qui s'inscrit dans le cadre du projet d'acquisition du Groupe Altran pour lequel une offre publique d'achat est en cours à la clôture de l'exercice et de 23,10 % de titres de la société Capgemini Technology Services India (539 400 milliers d'euros).

Créances rattachées à des participations

Les créances rattachées à des participations correspondent principalement aux prêts consentis par la Société à ses filiales notamment en Amérique du Nord (224 513 milliers d'euros), en Europe (49 696 milliers d'euros), en Asie-Pacifique (29 416 milliers d'euros) et en Amérique latine (14 472 milliers d'euros).

Les principales variations du poste s'analysent comme suit :

- mise en place de prêts en faveur de filiales en Amérique latine pour 14 096 milliers d'euros ;
- remboursement de prêts accordés à des filiales aux États-Unis (656 944 milliers d'euros), en Suisse (16 138 milliers d'euros), en Amérique latine (13 862 milliers d'euros) et en Asie pacifique pour 12 528 milliers d'euros.

Autres Immobilisations financières

Ce poste comprend principalement les actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité. Ce contrat s'inscrit dans le programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale Mixte du 23 mai 2019. Il a ainsi été procédé, d'une part, à l'acquisition de 1 131 001 actions et, d'autre part, à la cession de 1 286 550 actions entre le 1er janvier 2019 et le 31 décembre 2019. Au 31 décembre 2019, Capgemini SE détient 61 809 actions propres (217 358 au 31 décembre 2018) pour une valeur de 6 571 milliers d'euros.

Au cours de l'exercice 2019, la Société a poursuivi ses acquisitions d'actions propres à hauteur de 1 598 231 actions (150 452 milliers d'euros y compris frais d'acquisition). Durant l'année, 920 679 actions ont été livrées aux bénéficiaires d'actions de performance et 698 231 actions ont fait l'objet d'une annulation.

2. Amortissements et provisions sur immobilisations

(en milliers d'euros)	Amortissements & provisions (début d'exercice)	Dotations	Reprises	Amortissements & provisions (fin d'exercice)
Immobilisations incorporelles				
Amortissement de marques, droits et valeurs similaires	37 418	924	-	38 342
Immobilisations financières				
Provisions sur titres de participation	689 147	31 300	(73 254)	647 193
Provisions sur créances rattachées	108	500	(108)	500
TOTAL DES AMORTISSEMENTS & PROVISIONS	**726 674**	**32 724**	**(73 362)**	**686 035**

Les reprises de provisions sur titres de participation de 73 254 milliers d'euros concernent des filiales espagnole et française. La dotation aux provisions de 31 300 milliers d'euros concerne une filiale néerlandaise détenant des participations en Amérique latine.

3. Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement au 31 décembre 2019 se décomposent de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	Valeur nominale	Valeur liquidative	Valeur au bilan
Titres cotés			
Fonds communs de placement & Sicav	833 498	833 436	833 436
Actions propres	17 412	17 412	17 412
Titres non cotés			
Dépôts à terme	-	-	-
Autres valeurs mobilières			
Contrats de capitalisation	97 442	97 442	97 442
TOTAL	**948 352**	**948 291**	**948 291**

Les autres valeurs mobilières sont composées de trois contrats de fonds de capitalisation souscrits en juillet 2010, août 2010 et novembre 2014 avec des sociétés d'assurance de premier plan au niveau européen pour 80 000 milliers d'euros, le solde représentant les intérêts capitalisés au 31 décembre 2019.

4. État des échéances des créances à la clôture de l'exercice

(en milliers d'euros)	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
De l'actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	320 945	64 503	256 443
Autres immobilisations financières	7 082	6 582	500
De l'actif circulant			
États Impôts sur les bénéfices	23 011	13 652	9 359
État, taxe sur la valeur ajoutée	2 658	2 658	-
Entreprises liées	106 998	106 998	-
Débiteurs divers	5 389	5 389	-
Charges constatées d'avance	4 947	1 222	3 724
TOTAL	**471 029**	**201 004**	**270 025**

Le poste charges constatées d'avance comprend essentiellement les intérêts prépayés des emprunts obligataires émis en 2015, 2016 et 2018.

5. Charges à répartir

(en milliers d'euros)	Montant net début d'exercice	Augmentations	Amortissements & diminutions	Montant net fin d'exercice
Frais d'émission d'emprunts	10 408	12 485	(10 612)	12 281
TOTAL	**10 408**	**12 485**	**(10 612)**	**12 281**

Les frais d'émission d'emprunts comprennent les frais sur Crédit Syndiqué, ainsi que les frais sur deux obligations émises en 2015, une obligation émise en 2016 et deux obligations émises en 2018. Ils sont amortis linéairement sur la durée des emprunts.

L'augmentation de 12 485 milliers d'euros est relative à la mise en place d'une ligne de crédit relais d'un montant initial de 5 400 millions d'euros dans le cadre de l'acquisition du Groupe Altran. Le crédit relais possède une maturité initiale de douze mois.

6. Capital social et primes d'émission, de fusion et d'apport

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission de fusion et d'apport
Au 31 décembre 2018 (nominal 8 euros)	**167 293 730**	**1 338 350**	**5 821 124**
+ Augmentation de capital en numéraire réservée aux salariés	2 750 000	22 000	231 743
+ Augmentation de capital, attribution d'actions de performance	-	-	-
– Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	(698 231)	(5 586)	(60 143)
– Imputation des frais d'augmentation de capital nets d'impôts	-	-	(896)
Au 31 décembre 2019 (nominal 8 euros)	**169 345 499**	**1 354 764**	**5 991 827**

Augmentation de capital réservée aux salariés, frais d'augmentation de capital

Sur le fondement des 15e et 16e résolutions adoptées par l'Assemblée générale des actionnaires le 23 mai 2019, le Groupe a mis en œuvre un plan d'actionnariat salarié dénommé ESOP 2019. La souscription d'actions Capgemini SE a été proposée à près de 210 000 collaborateurs du Groupe dans 25 pays, soit environ 98 % des effectifs. Une condition minimale d'ancienneté dans le Groupe de trois mois, acquise de manière consécutive ou non à compter du 1er janvier 2018, était requise à la date du 14 novembre 2019 pour pouvoir bénéficier du plan d'actionnariat salarié. Ce plan à effet de levier offrait aux salariés la possibilité de souscrire à un cours préférentiel décoté et, par l'intermédiation d'une banque sécurisant et complétant le financement de l'investissement du salarié de telle sorte que le montant total investi représentait dix fois le montant de l'apport personnel du salarié, lui offrant ainsi une plus-value éventuelle plus importante que celle qui serait calculée uniquement sur la base de son apport personnel. En contrepartie, le salarié renonce à une partie de la hausse éventuelle des actions souscrites pour son compte, ainsi qu'aux dividendes et autres droits financiers qui peuvent être versés sur ces actions pendant toute la durée du plan. Par ailleurs, les actions sont indisponibles pour une durée de cinq ans (à l'exception des cas de déblocage anticipé prévus par la réglementation du plan en conformité avec la législation applicable).

Ce plan d'actionnariat salarié (ESOP 2019) est assorti d'une décote de 12,5 %. Le prix de souscription fixé le 7 novembre 2019 par le Président-directeur général en vertu de la délégation reçue du Conseil d'Administration s'établit à 92,27 euros et résulte de la moyenne des cours quotidiens moyens pondérés par les volumes de l'action Capgemini SE (VWAP) tels que publiés à la page Bloomberg CAP FP EQUITY VAP, sur les vingt jours de bourse précédant la décision du Président-directeur général, à laquelle une décote de 12,5 % est appliquée.

Le 18 décembre 2019, le Groupe a émis 2 750 000 actions nouvelles de 8 euros de nominal réservées à ses salariés représentant une augmentation de capital de 253 millions d'euros nette des frais d'émission.

Réduction de capital par voie d'annulation d'actions rachetées

Au cours de l'exercice, le Conseil d'Administration, faisant usage de l'autorisation qui lui a été donnée pour une période de 26 mois en vertu de la 15e résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée générale Mixte du 23 mai 2018, a décidé de réduire le capital social d'un montant de 5 586 milliers d'euros par voie d'annulation des 698 231 actions Capgemini SE rachetées dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale Mixte du 23 mai 2018. La différence entre le coût d'acquisition de ces 698 231 actions et leur montant nominal, soit 60 143 milliers d'euros, est imputée sur le compte primes d'émission.

7. Plans d'options de souscription d'actions

Le Groupe n'octroie plus d'option de souscriptions d'actions depuis le plan autorisé en 2005 qui a fait l'objet d'une dernière attribution en juin 2008.

8. Plans d'attribution d'actions de performance

L'Assemblée générale des actionnaires a autorisé le 6 mai 2015, le 18 mai 2016, le 10 mai 2017, le 23 mai 2018 puis le 23 mai 2019 le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, en une ou plusieurs fois et ce pendant un délai maximum de 18 mois, des actions sous conditions de performance et/ou de présence. Le 29 juillet 2015, le 17 février 2016, le 26 juillet 2016, le 26 juillet 2017, le 5 octobre 2017, le 3 octobre 2018 et le 2 octobre 2019, le Conseil d'Administration a arrêté les modalités et la liste des personnes bénéficiaires de ces sept plans.

Les principales caractéristiques de ces plans sont résumées dans les tableaux ci-contre.

	Plan juillet 2015
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 721 759 actions au maximum
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	1 068 550 (1)
Date de la décision du Conseil d'Administration	29 juillet 2015
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	2 ans et 7 mois à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	3 ans
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution	
Volatilité	*24,54 %*
Taux d'intérêt sans risque	*0,10 % – 0,55 %*
Taux de dividendes attendus	*1,60 %*
Autres conditions	
Condition(s) de performance	*Oui (cf. détail ci-après)*
Présence effective à la date d'acquisition	*Oui*
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)
Fourchette des justes valeurs *(en euros)*	
Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)	*n/a*
Actions de performance (par action et en euros)	*61,73 – 82,18*
dont mandataires sociaux	*56,66*
Nombre d'actions au 31 décembre 2018	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et présence)	593 292
dont mandataires sociaux	-
Mouvement de l'exercice	
Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	-
dont mandataires sociaux	-
Nombre d'actions forcloses ou annulées au cours de l'exercice	*38 073*
Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	*555 219 (2)*
Nombre d'actions au 31 décembre 2019	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (présence uniquement)	-
Nombre moyen pondéré d'actions	342 914
Prix de l'action à la date d'attribution *(en euros)*	87,60

	Plan février 2016	Plan juillet 2016
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 721 815 actions au maximum	1 721 815 actions au maximum
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1 %	soit 1 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	180 500 [5]	1 663 500 [1]
Date de la décision du Conseil d'Administration	17 février 2016	26 juillet 2016
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Condition de présence uniquement	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	2 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)	3 ans et une semaine à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	2 ans	2 ans
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution		
Volatilité	*n/a*	*26,35 %*
Taux d'intérêt sans risque	*0,15 % – 0,03 %*	*0,2 % – 0,17 %*
Taux de dividendes attendus	*1,60 %*	*1,60 %*
Autres conditions		
Condition(s) de performance	*n/a*	*Oui (cf. détail ci-après)*
Présence effective à la date d'acquisition	*Oui*	
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	n/a	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)
Fourchette des justes valeurs *(en euros)*		
Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)	*55,45 – 57,59*	*n/a*
Actions de performance (par action et en euros)	*n/a*	*54,02 – 77,1*
dont mandataires sociaux	-	*52,68*
Nombre d'actions au 31 décembre 2018		
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	118 950	1 502 200
dont mandataires sociaux	-	*42 000 [1]*
Mouvement de l'exercice		
Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	-	-
dont mandataires sociaux	-	-
Nombre d'actions forcloses ou annulées au cours de l'exercice	*11 500*	*273 615*
Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	-	*364 810 [3]*
Nombre d'actions au 31 décembre 2019		
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	107 450 [4]	863 775 [4]
Nombre moyen pondéré d'actions	113 200	1 213 388
Prix de l'action à la date d'attribution *(en euros)*	71,61	83,78

	Plan juillet 2017	Plan octobre 2017
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 691 496 actions au maximum	1 691 496 actions au maximum
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1 %	soit 1 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	63 597 [8]	1 522 500 [10]
Date de la décision du Conseil d'Administration	26 juillet 2017	5 octobre 2017
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Conditions de présence uniquement	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	3 ans et une semaine à compter de la date d'attribution (Plan International)	3 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	n/a	2 ans
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution		
Volatilité	*n/a*	*25,65 %*
Taux d'intérêt sans risque	*-0,25 %/-0,04 %*	*-0,17 %/+0,90 %*
Taux de dividendes attendus	*1,60 %*	*1,60 %*
Autres conditions		
Condition (s) de performance	*n/a*	*Oui (cf.détail ci-après)*
Présence effective à la date d'acquisition	*Oui*	
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	n/a	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)
Fourchette des justes valeurs *(en euros)*		
Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)	*89,05*	*86,98 – 93,25*
Actions de performance (par action et en euros)	*n/a*	*62,02 – 93,25*
dont mandataires sociaux	-	*66,38*
Nombre d'actions au 31 décembre 2018		
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	62 251	1 458 200
dont mandataires sociaux	-	*35 000 [1]*
Mouvement de l'exercice		
Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice		
dont mandataires sociaux	-	-
Nombre d'actions forcloses ou annulées au cours de l'exercice	*15 605*	*84 950*
Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	-	-
Nombre d'actions au 31 décembre 2019		
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	46 646 [8]	1 373 250 [7]
Nombre moyen pondéré d'actions	54 448	1 415 725
Prix de l'action à la date d'attribution *(en euros)*	94,20	100,25

	Plan octobre 2018
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 688 170 actions au maximum
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	1 384 530 (11)
Date de la décision du Conseil d'Administration	3 octobre 2018
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	3 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	2 ans
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution	
Volatilité	*23,29 %*
Taux d'intérêt sans risque	*-0,109 %/0,2429 %*
Taux de dividendes attendus	*1,60 %*
Autres conditions	
Condition (s) de performance	*Oui (cf. détail ci-après)*
Présence effective à la date d'acquisition	*Oui*
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)
Fourchette des justes valeurs *(en euros)*	
Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)	*96,86 – 104,92*
Actions de performance (par action et en euros)	*63,95 – 104,92*
dont mandataires sociaux	*80,32*
Nombre d'actions au 31 décembre 2018	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	1 373 515
dont mandataires sociaux	*61 000 (1)*
Mouvement de l'exercice	
Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	-
dont mandataires sociaux	-
Nombre d'actions forcloses ou annulées au cours de l'exercice	*32 795*
Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	-
Nombre d'actions au 31 décembre 2019	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	1 340 720 (12)
Nombre moyen pondéré d'actions	1 357 117
Prix de l'action à la date d'attribution *(en euros)*	112,35

	Plan octobre 2019
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 672 937 actions au maximum
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	1 523 015 (6)
Date de la décision du Conseil d'Administration	2 octobre 2019
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	3 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	2 ans
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution	
Volatilité	*23,14 %*
Taux d'intérêt sans risque	*-0,478 %/-0,458 %*
Taux de dividendes attendus	*1,60 %*
Autres conditions	
Condition(s) de performance	*Oui (cf. détail ci-après)*
Présence effective à la date d'acquisition	*Oui*
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)
Fourchette des justes valeurs *(en euros)*	
Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)	*99,57*
Actions de performance (par action et en euros)	*52,81 – 99,57*
dont mandataires sociaux	*74,12*
Nombre d'actions au 31 décembre 2018	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	-
dont mandataires sociaux	-
Mouvement de l'exercice	
Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	1 523 015
dont mandataires sociaux	*63 500 (1)*
Nombre d'actions forcloses ou annulées au cours de l'exercice	*7 853*
Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	-
Nombre d'actions au 31 décembre 2019	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	1 515 162 (9)
Nombre moyen pondéré d'actions	379 772
Prix de l'action à la date d'attribution *(en euros)*	107,35

(1) Attribution sous conditions de performance uniquement.
(2) Au titre du plan étranger uniquement : montant intégrant un abattement de 4 % sur la condition de performance externe.
(3) Au titre du plan français uniquement : montant intégrant un abattement de 20 % sur la condition de performance externe.
(4) Au titre du plan étranger uniquement.
(5) Attribution sous condition de présence uniquement pour des bénéficiaires de la société iGate acquise le 1er juillet 2015.
(6) Attribution sous conditions de performance uniquement à l'exception de 8 852 actions sous conditions de présence uniquement.
(7) Dont 438 550 actions au titre du plan français et 934 700 au titre du plan étranger.
(8) Attribution sous condition de présence uniquement pour des bénéficiaires de la société Idean acquise en février 2017.
(9) Dont 450 200 actions au titre du plan français et 1 064 962 au titre du plan étranger.
(10) Attribution sous conditions de performance uniquement à l'exception de 19 150 actions sous conditions de présence uniquement.
(11) Attribution sous conditions de performance uniquement à l'exception de 124 955 actions sous condition de présence uniquement.
(12) Dont 405 300 actions au titre du plan français et 935 420 au titre du plan étranger.

a) Actions définitivement acquises au titre des plans de juillet 2015 et de juillet 2016

L'évaluation des conditions de performance du plan 2015 avait conclu à la réalisation de 100 % de la condition de performance interne et de 96 % de la condition de performance externe. Le nombre d'actions définitivement attribué au 1er août 2019 a été de 555 219 actions compte tenu de la réalisation de la condition de présence à fin juillet 2019.

L'évaluation des conditions de performance du plan de juillet 2016 a conclu à la réalisation de 100 % de la condition de performance interne et de 80 % de la condition de performance externe, compte tenu d'une performance de l'action Capgemini SE qui, bien que supérieure à celle du panier de comparaison, fut inférieure au seuil de 110 % permettant une attribution maximale. Ainsi, le nombre d'actions définitivement attribué au 1er août 2019 au titre des bénéficiaires étrangers a été de 364 410 actions compte tenu de la réalisation de la condition de présence à fin juillet 2019 auquel s'ajoute 400 actions définitivement attribuées en 2019 aux héritiers d'un bénéficiaire étranger décédé fin 2018 pour un total de 364 810 actions.

b) Modalités relatives à la condition de performance des plans

En conformité avec la recommandation de l'AMF du 8 décembre 2009, relative à l'inclusion d'une condition de performance interne et d'une condition de performance externe dans le cadre d'attribution d'actions de performance, le Conseil d'Administration a décidé depuis le plan 2010 d'ajouter à la condition externe initialement prévue une condition interne.

Des conditions de performance externes et internes s'appliquent et sont les suivantes :

Sur les plans 2012 à 2017, la condition de performance externe compte pour 50 % dans le calcul de l'attribution et la condition de performance interne compte pour 50 % également.

Condition de performance externe :

En ce qui concerne les plans 2016 à 2018, les modalités relatives à la condition de performance externe ont été renforcées par rapport aux plans précédents pour lesquels l'attribution commençait pour une performance de l'action Capgemini SE d'au moins 90 % de celle du panier.

Par conséquent, depuis 2016 sur ces plans :

- il n'y a pas attribution si la performance de l'action Capgemini SE pendant la période considérée est inférieure à la performance du panier référent sur cette même période ;
- l'attribution définitive :
  - s'élève à 50 % de l'attribution initiale si cette performance relative est d'au moins 100 %,
  - s'élève à 100 % de l'attribution initiale, seulement si cette performance relative est supérieure ou égale à 110 %,
  - varie linéairement entre 50 % et 100 % de l'attribution initiale en fonction de l'évolution de la performance et selon un tableau prédéterminé, si cette performance relative se situe entre 100 % et 110 % d'autre part.

Par ailleurs en 2019, a été ajouté une condition de surperformance applicable à tous les bénéficiaires à l'exception des mandataires sociaux telle que si la performance relative de l'action atteint ou dépasse 120 % de celle du panier, l'attribution pourra s'élever à 110 % de la quotité relative à la performance externe (sans toutefois que l'attribution finale ne puisse dépasser 100 % de l'attribution initiale).

L'évolution de la composition du panier de référence a été la suivante :

- pour les plans 2014, 2015 et 2016 : Accenture/CSC/Atos/Tieto/CAC 40 index/CGI Group/Infosys/Sopra/Cognizant. Par ailleurs, compte tenu de l'arrêt de la cotation de l'action CSC à compter du 1er avril 2017, cette valeur a été remplacée dans le panier par l'indice Euro Stoxx 600 Technology à compter de cette date pour les plans 2015 et 2016 ;
- pour les plans 2017, 2018 et 2019, le panier est constitué des sociétés suivantes : Accenture/Indra/Atos/Tieto/CGI Group/Infosys/Sopra Steria/Cognizant et de deux indices soit l'indice CAC 40 et l'indice Euro Stoxx 600 Technology.

La juste valeur des actions sous condition de performance externe fait l'objet d'une décote déterminée selon le modèle « Monte Carlo » ainsi que d'une décote d'incessibilité pour les actions octroyées en France.

Condition de performance interne :

En ce qui concerne les modalités de calcul de la condition de performance interne celles-ci reposent sur la génération de *free cash ow* organique (FCFO) sur une période de trois années couvrant les exercices 2015 à 2017 pour le plan de 2015, les exercices 2016 à 2018 pour le plan 2016, les exercices 2017 à 2019 pour le plan 2017, les exercices 2018 à 2020 pour le plan 2018 et les exercices 2019 à 2021 pour le plan 2019 telles que :

- il n'y aura aucune attribution au titre de la condition de performance interne, si la progression du FCFO sur la période de référence n'atteint pas le montant cumulé de 1 750 millions d'euros pour le plan 2015, de 2 400 millions pour le plan 2016, de 2 900 millions pour le plan 2017, de 3 000 millions pour le plan 2018 et de 3 100 millions pour le plan 2019 ;
- l'attribution définitive s'élèvera à 100 % de l'attribution interne initiale pour une génération de FCFO supérieure ou égale à 2 000 millions d'euros pour le plan 2015, à 2 700 millions d'euros pour le plan 2016, à 3 200 millions d'euros pour le plan 2017, à 3 250 millions pour le plan 2018 et à 3 400 millions pour le plan 2019, le seuil de déclenchement de la surperformance à hauteur de 110 % étant, pour sa part, fixé à 3 700 millions d'euros (sans que l'attribution finale ne puisse excéder le montant de l'attribution initiale).

La juste valeur des actions sous condition de performance interne est prise en compte selon une hypothèse de réalisation établie à 100 % qui fera l'objet d'un ajustement éventuel en fonction de la réalisation effective de ladite condition à laquelle est appliquée une décote d'incessibilité pour les actions octroyées aux bénéficiaires français.

Ajout d'une nouvelle condition de performance depuis 2018 liée à la RSE

Le Conseil d'Administration du 13 mars 2018 avait souhaité renforcer l'alignement des conditions de performance avec les priorités stratégiques du Groupe en proposant l'ajout d'une condition de performance établie par référence à des objectifs de diversité et de développement durable reflétant la stratégie du Groupe en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale. Cette disposition a été maintenue pour l'année 2019 et compte tenu de l'intégration d'une condition de surperformance, ci-contre le tableau de synthèse pour l'attribution 2019 détaillant les conditions de performance applicables sur chacune des trois conditions.

Résumé des conditions de performance applicables aux bénéficiaires du plan 2019

Condition de performance	Pondération associée pour les dirigeants [1]	Pondération associée pour les autres bénéficiaires	Pourcentage de l'attribution relative à chaque condition de performance
Condition de marché : **Performance de l'action Capgemini** sur une de période de trois ans	35 %	15 %	• 0 % si < 100 % de la performance moyenne du panier • 50 % à 100 % entre 100 % et 110 % de la performance moyenne du panier sur la période de référence • 110 % si la performance moyenne de l'action est supérieure ou égale à 120 % de celle du panier (hors dirigeants mandataires sociaux)
Condition financière : ***Free cash flow* organique** sur la période cumulée de trois ans allant du 1er janvier 2019 au 31 décembre 2021	50 %	70 %	• 0 % si < 3 100 millions d'euros • 30 % à 100 % entre 3 100 et 3 400 millions d'euros sur la période de référence • 110 % si supérieure ou égale à 3 700 millions d'euros (hors dirigeants mandataires sociaux)
Condition RSE sur deux objectifs :			
Diversité : féminisation des cadres dirigeants (VP) sur une période de trois ans (2019-2021)	7,5 %	7,5 %	• 0 % si le % de femmes intégrant la population des Vice-Présidents au cours de la période de trois ans, soit par recrutement externe ou par promotion interne est < à 22 % • De 30 % à 100 % pour une évolution de ce pourcentage compris entre 22 % et 25 % sur la période de référence • 110 % si supérieur ou égal à 27 % (hors dirigeants mandataires sociaux)
Réduction de l'empreinte carbone fin en 2021 par rapport à la situation de 2015	7,5 %	7,5 %	• 0 % si < 21 % de réduction des émissions de GES/personne 30 % à 100 % si la réduction des émissions de GES/personne en 2021 atteint entre 21 % et 23 % de la situation de référence en 2015 • 110 % si supérieure ou égale à 24 % (hors dirigeants mandataires sociaux)

(1) Dirigeants mandataires sociaux (Président-directeur général et Directeurs généraux délégués), membres de l'équipe de Direction générale et principaux cadres dirigeants du Groupe.

9. Variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	31/12/2018	Affectation du résultat 2018	Autres mouvements	31/12/2019
Capital social	1 338 350	-	16 414	1 354 764
Prime d'émission, de fusion et d'apport	5 821 124	-	170 703	5 991 827
Réserve légale	137 745	-	-	137 745
Autres réserves	559 573	-	-	559 573
Report à nouveau	5 489 022	222 618		5 711 641
Dividendes distribués	-	281 199	(281 199)	-
Résultat de l'exercice	503 818	(503 818)	490 231	490 231
Provisions règlementées	15 954	-	378	16 332
TOTAL	**13 865 586**	**-**	**396 528**	**14 262 113**

L'affectation du résultat 2018 a permis la distribution le 7 juin 2019 d'un dividende de 1,70 euro à chacune des 165 411 236 actions éligibles au dividende pour un montant de 281 199 milliers d'euros. Au 7 juin 2019, la Société détenant 1 882 494 de ses propres actions, la somme non versée de 3 200 milliers d'euros a été affectée au compte report à nouveau.

Les autres mouvements concernent principalement :

- l'augmentation du capital social de 22 000 milliers d'euros consécutive à l'émission de 2,75 millions d'actions dans le cadre de l'émission réservée aux salariés (ESOP 2019) ;
- le poste prime d'émission de fusion et d'apport qui a été augmenté de 231 742 milliers d'euros dans le cadre de l'opération décrite ci-dessus. Sur ce montant sont venus s'imputer des frais d'émission nets d'impôt pour un total de 896 milliers d'euros ;
- les réductions de capital par voie d'annulation de 698 231 actions rachetées dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale du 23 mai 2018 pour 5 586 milliers d'euros ;
- le poste prime d'émission de fusion et d'apport qui a été diminué de 60 143 milliers d'euros dans le cadre de cette annulation d'actions ;
- le résultat de l'exercice 2019 pour 490 231 milliers d'euros.

10. Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Montant à l'ouverture de l'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de provisions utilisées	Montant de fin d'exercice
Provisions pour risques et charges				
– sur pertes de change	3 523	6 587	3 523	6 587
TOTAL	**3 523**	**6 587**	**3 523**	**6 587**

L'application par la Société du règlement ANC n° 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture s'est traduit par la comptabilisation d'une provision pour pertes de change de 5 453 milliers d'euros au 31 décembre 2019. Le solde de la dotation comprend la réévaluation des dettes et créances en devises étrangères.

11. Obligations

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2019
Obligations 2015-2020	675 600	675 600
Obligations 2015-2023	1 000 000	1 000 000
Obligations 2016-2021	500 000	500 000
Obligations 2018-2024	600 000	600 000
Obligations 2018-2028	500 000	500 000
TOTAL	**3 275 600**	**3 275 600**

a) Emprunts obligataires émis au 1er juillet 2015

Le 24 juin 2015, Capgemini SE a procédé au placement d'obligations d'un montant total de 2 750 millions d'euros en 3 tranches et dont le règlement/livraison est intervenu le 1er juillet 2015 :

— **Emprunt obligataire 2015 (juillet 2018) :**

Le montant nominal de cet emprunt s'élève à 500 millions d'euros et est représenté par 5 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 2 juillet 2018 et porte intérêt au taux nominal variable de Euribor 3 mois +0,85 %, révisable trimestriellement (prix d'émission de 100 %). Le 2 juillet 2018, le Groupe a procédé au remboursement à maturité de cette obligation.

— **Emprunt obligataire 2015 (juillet 2020) :**

Le montant nominal de cet emprunt s'élève à 1 250 millions d'euros et est représenté par 12 500 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 1er juillet 2020 et porte intérêt au taux nominal annuel de 1,75 % (prix d'émission de 99,853 %). En avril 2018, cet emprunt a fait partiellement l'objet d'une opération d'échange de dette obligataire (voir ci-après « Emprunts obligataires 2018 émis en avril 2018 »).

— **Emprunt obligataire 2015 (juillet 2023) :**

Le montant nominal de cet emprunt s'élève à 1 000 millions d'euros et est représenté par 10 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 1er juillet 2023 et porte intérêt au taux nominal annuel de 2,50 % (prix d'émission de 99,857 %).

Au gré de Capgemini SE, les emprunts obligataires juillet 2020 et juillet 2023 peuvent être remboursés avant cette date, sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission.

Ces trois emprunts obligataires contiennent par ailleurs des clauses usuelles en termes de remboursement anticipé, d'exigibilité anticipée et de maintien du rang des obligations.

Les conditions et modalités de ces trois emprunts sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 15-318 en date du 29 juin 2015.

b) Emprunt obligataire 2016

Le 3 novembre 2016, Capgemini SE a procédé au placement d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros représenté par 5 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros dont le règlement/livraison est intervenu le 9 novembre 2016.

Cet emprunt a pour échéance le 9 novembre 2021 et porte intérêt au taux nominal annuel de 0,50 % (prix d'émission de 99,769 %). Au gré de Capgemini SE, cet emprunt obligataire peut être remboursé avant cette date, sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission.

Cet emprunt obligataire contient par ailleurs des clauses usuelles en termes de remboursement anticipé, d'exigibilité anticipée et de maintien du rang des obligations.

Les conditions et modalités de cet emprunt sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 16-518 en date du 7 novembre 2016.

c) Emprunts obligataires émis en avril 2018

Le 3 avril 2018, Capgemini SE a procédé au placement de deux emprunts obligataires pour un montant total de 1 100 millions d'euros et dont les règlements/livraisons sont intervenus le 18 avril 2018.

— **Emprunt obligataire 2024 :**

Le montant nominal de cet emprunt s'élève à 600 millions d'euros et est représenté par 6 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 18 octobre 2024 et porte intérêt au taux nominal de 1,00 % (prix d'émission de 99,377 %). Dans le cadre d'un échange de dette obligataire, cet emprunt a fait l'objet d'un engagement de souscription intégrale par une banque. En contrepartie de cette nouvelle émission obligataire, cette banque a apporté 574,4 millions d'euros de nominal de l'emprunt obligataire 2015 (juillet 2020) qu'elle a préalablement racheté sur le marché par le biais d'une offre d'achat (« *Tender Offer* »).

— **Emprunt obligataire 2028 :**

Le montant nominal de cet emprunt s'élève à 500 millions d'euros et est représenté par 5 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 18 avril 2028 et porte intérêt au taux nominal de 1,75 % (prix d'émission de 99,755 %).

Au gré de Capgemini SE, ces deux emprunts obligataires peuvent être remboursés avant leurs dates d'échéances respectives, sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission.

Ces emprunts obligataires contiennent par ailleurs des clauses usuelles en termes de remboursement anticipé, d'exigibilité anticipée et de maintien du rang des obligations.

Les conditions et modalités de ces emprunts sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 18-126 en date du 10 avril 2018.

12. Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Le montant des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit s'élève à 1 067 485 milliers d'euros. Il correspond notamment (i) aux soldes de certains comptes bancaires (en euros et en devises étrangères) utilisés dans le cadre de la centralisation de la trésorerie du Groupe sur le plan mondial pour 1 027 453 milliers d'euros, compensés à hauteur de 1 004 488 milliers d'euros par des soldes inverses dans la trésorerie de la Société, (ii) aux intérêts courus sur emprunts obligataires pour 26 243 milliers d'euros, (iii) aux dérivés passifs de 5 453 milliers d'euros et (iv) aux découverts bancaires pour 7 692 milliers d'euros.

Ligne de Crédit Syndiqué conclu par Capgemini SE

Le 30 juillet 2014 le Groupe a conclu avec un groupe de 18 banques une ligne de crédit multidevises de 750 millions d'euros et à maturité 30 juillet 2019, sauf en cas d'exercice (sous réserve de l'acceptation des banques) des deux options d'extension d'un an, exerçables respectivement à la fin de la première et de la deuxième année, auquel cas la maturité de la nouvelle ligne sera étendue au maximum de deux années supplémentaires. Suite à l'exercice de la deuxième option d'extension d'un an, la maturité de cette ligne de crédit a été étendue au 27 juillet 2021.

La marge initiale de cette ligne de crédit ressort à 0,45 % (hors commissions d'utilisation qui varient en fonction de la quote-part de la ligne utilisée). Cette marge peut évoluer à la hausse et à la baisse en fonction de la notation de crédit de Capgemini SE. Cette ligne est par ailleurs soumise à une commission de non-utilisation de 35 % de la marge. La marge actuellement applicable est de 0,35 % et la commission de non-utilisation de 0,1225 %.

Il est à noter qu'un changement à la hausse ou à la baisse de la notation de Capgemini SE serait sans incidence sur la disponibilité de cette ligne de crédit.

Au titre de cette ligne, Capgemini SE s'est engagée à respecter les ratios financiers (définis en normes IFRS) suivants :

— un ratio d'endettement net consolidé rapporté aux capitaux propres consolidés qui doit être inférieur à tout moment à 1 ;

— un ratio de couverture du coût de l'endettement financier (net) consolidé par la marge opérationnelle consolidée qui doit être supérieur ou égal à 3 au 31 décembre et au 30 juin de chaque année (sur la base des 12 derniers mois écoulés).

La ligne de crédit comporte également des engagements qui limitent la capacité de Capgemini SE et de ses filiales à engager certaines opérations, notamment consentir des sûretés sur leurs actifs, la cession d'actifs et les fusions ou opérations assimilées. Capgemini SE s'est en outre engagée à respecter certaines clauses habituelles, notamment le maintien de la ligne de crédit au même rang que les autres dettes financières du Groupe de même nature (« *pari passu* »).

Au 31 décembre 2019, cette ligne n'avait fait l'objet d'aucun tirage.

Ligne de crédit relais conclu par Capgemini SE

Le 24 juin 2019 le Groupe a signé un crédit relais d'un montant de 5 400 millions d'euros dans le cadre du projet d'acquisition du Groupe Altran. Le crédit possède une maturité initiale de douze mois, ainsi que deux options d'extension de six mois chacune, exerçables à la discrétion de Capgemini, qui n'ont pas été exercées au 31 décembre 2019.

La marge applicable augmente tous les trois mois et peut évoluer à la hausse en fonction de la notation de crédit de Capgemini SE. Les montants non tirés font par ailleurs l'objet d'une commission de non-utilisation.

Il est à noter qu'un changement à la hausse ou à la baisse de la notation de Capgemini SE serait sans incidence sur la disponibilité de cette ligne de crédit.

Au 31 décembre 2019, cette ligne n'était pas tirée et le montant disponible au titre de ce crédit relais était de 4 400 millions d'euros, et ce, suite, d'une part, au remboursement et à l'annulation de 400 millions d'euros, précédemment tirés dans le cadre de l'acquisition de la participation de 11,43 % du capital d'Altran Technologies et suite, d'autre part, à l'annulation d'une partie du montant disponible à hauteur de 600 millions d'euros.

Au titre de cette ligne, Capgemini SE s'est engagée à respecter les ratios financiers (définis en normes IFRS) suivants :

— un ratio d'endettement net consolidé rapporté aux capitaux propres consolidés qui doit être inférieur ou égal à tout moment à 1 ;

— un ratio de couverture du coût de l'endettement financier (net) consolidé par la marge opérationnelle consolidée qui doit être supérieur ou égal à 3 au 31 décembre et au 30 juin de chaque année (sur la base des 12 derniers mois écoulés).

Il est précisé qu'au 31 décembre 2019, ces ratios financiers sont respectés par le Groupe.

Cette ligne de crédit comporte également des engagements qui limitent la capacité de Capgemini SE et de ses filiales à engager certaines opérations, notamment consentir des sûretés sur leurs actifs, la cession d'actifs et les fusions ou opérations assimilées. Capgemini SE s'est en outre engagée à respecter certaines clauses habituelles dans le cadre d'un financement d'acquisition de ce type, notamment le maintien de la ligne de crédit au même rang que les autres dettes financières du Groupe de même nature (clause « *pari passu* »).

13. État des échéances des dettes à la clôture de l'exercice

(en milliers d'euros)	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
Emprunt obligataire			
– Obligation 2015 - 2020	675 600	675 600	-
– Obligation 2015 - 2023	1 000 000	-	1 000 000
– Obligation 2016 - 2021	500 000	-	500 000
– Obligation 2018 - 2024	600 000	-	600 000
– Obligation 2018 - 2028	500 000	-	500 000
Sous Total	**3 275 600**	**675 600**	**2 600 000**
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			
– Découverts bancaires	7 692	7 692	-
– Découverts bancaires (centralisation de la trésorerie Groupe)	1 027 759	1 027 759	-
– Intérets courus et commissions à payer	26 409	26 409	-
– Instruments de trésorerie	5 453	5 453	-
– Intérêts courus sur emprunts auprès des établissements de crédit	172	172	-
Sous Total	**1 067 485**	**1 067 485**	**-**
Emprunts et dettes Groupe			
– Emprunts	348 655	332 455	16 200
– Placements Groupe	424 643	424 643	-
– Autres dettes [1]	1 152 763	1 061 289	91 474
Sous Total	**1 926 062**	**1 818 388**	**107 674**
Dettes fournisseurs	**17 042**	**5 307**	**11 734**
Dettes fiscales et sociales	**2 449**	**2 449**	**-**
Autres dettes	**1 118**	**1 118**	**-**
TOTAL	**6 289 755**	**3 570 347**	**2 719 409**

(1) Les autres dettes Groupe comprennent essentiellement le solde des comptes courants des filiales dans le cadre de la centralisation de la trésorerie du Groupe sur le plan mondial pour 1 027 453 milliers d'euros et les comptes courants des filiales faisant partie de l'intégration fiscale pour 115 790 milliers d'euros.

14. Charges à payer et produits à recevoir

Le montant des charges à payer compris dans les postes du bilan est le suivant :

(en milliers d'euros)	Montant
Dettes Financières	
– Intérêts courus à payer	26 584
Autres dettes	
– Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 616
– Dettes fiscales et sociales	1 112
TOTAL	**31 312**

Le montant des intérêts courus se compose principalement d'intérêts sur les emprunts obligataires pour 26 243 milliers d'euros.

Le montant des produits à recevoir compris dans les postes du bilan est le suivant :

(en milliers d'euros)	Montant
Créances rattachées à des participations	
– Intérêts courus à recevoir	556
Disponibilités	
– Intérêts courus à recevoir	-
TOTAL	**556**

15. Écarts de conversion sur créances et dettes en monnaies étrangères et sur instruments de trésorerie

(en milliers d'euros)	Montant actif	Montant passif	Provision pour pertes de change
Sur instruments de trésorerie	5 453	224 732	5 453
Sur autres créances/dettes	1 133	55	1 133
TOTAL	**6 587**	**224 787**	**6 587**

L'application par la Société du règlement ANC n° 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture s'est traduit par l'enregistrement au 31 décembre 2019 de la valeur des instruments dérivés actifs et passifs et des différences d'évaluations sur instruments de trésorerie correspondantes.

La valeur des dérivés actifs et des différences d'évaluations au passif correspondantes s'élèvent à 224 732 milliers d'euros et la valeur des dérivés passifs et des différences d'évaluation à l'actif correspondantes s'élèvent à 5 453 milliers d'euros. La valeur des dérivés actifs et passifs est enregistrée au bilan dans les disponibilités.

16. Résultat financier

(en milliers d'euros)	Montant
Provisions financières	
Dotations de l'exercice	(39 048)
Reprises de provision	81 851
Sous total	**42 803**
Dividendes reçus	183 676
Sous total	**183 676**
Autres charges et produits financiers	
Produits nets de la trésorerie placée	863
Autres produits de placement (contrat de capitalisation)	1 515
Revenus des prêts, des comptes courants et de la centralisation de la trésorerie Groupe	21 291
Résultat net de change	55 606
Intérets des emprunts, des comptes courants et de la centralisation de la trésorerie Groupe	(5 434)
Intérêts sur Emprunts Obligataires	(55 379)
Charges nettes sur FCP et Sicav	(876)
Autres	53
Sous total	**17 638**
RÉSULTAT FINANCIER	**244 117**

Les dotations et reprises de provisions comprennent essentiellement des dotations et reprises de provisions sur titres de participation de filiales européennes.

La Société a perçu 183 676 milliers d'euros de dividendes durant l'exercice.

17. Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	Montant
Produit net sur cession d'actions propres du contrat de liquidité	2 554
Sous total	**2 554**
Amortissements dérogatoires	(378)
Charge nette sur cession d'actions propres du contrat de liquidité	-
Valeur comptable des éléments d'actif cédés	(2 000)
Autres	(345)
Sous total	**(2 723)**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(169)**

18. Impôt sur les sociétés

La société Capgemini SE est en France la société de tête du groupe d'intégration fiscale composé de 18 sociétés. La société Capgemini SE a constaté, en 2019, une charge globale d'impôt de 28 886 milliers d'euros incluant notamment une charge de 34 743 milliers d'euros dans le cadre de d'intégration fiscale.

La charge d'impôt théorique que Capgemini SE aurait eu à comptabiliser en l'absence d'intégration fiscale s'élèverait à 61 973 milliers d'euros. Le montant des déficits reportables de la société Capgemini SE s'élève à 211 784 milliers d'euros au 31 décembre 2019.

Ventilation de l'impôt sur les bénéfices

	2019	
(en milliers d'euros)	**Résultats avant impôts**	**Calcul de l'impôt**
– Résultat courant	519 286	(179 944)
– Résultat exceptionnel	(169)	58
– Résultat comptable avant IS	519 117	(179 885)
– Différences fiscales	(160 430)	55 593
– Crédit d'impôts		
Crédit d'impôt mécénat		198
– Dégrèvements et remboursements d'impôts		8 536
– Impact des contrôles fiscaux		(464)
– Imputation déficits reportables	(179 843)	62 320
– Intégration fiscale des filiales	-	24 817
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES		**(28 886)**

Incidence des évaluations fiscales dérogatoires

(en milliers d'euros)	**Montant**
Résultat net de l'exercice	490 231
Impôts sur les bénéfices (net)	28 886
Résultat avant impôts	519 117
Variation des provisions réglementées :	
– Amortissements dérogatoires	-378
RÉSULTAT HORS ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES (AVANT IMPÔTS)	**518 739**

Variation de la dette future d'impôt

Impôts différés sur différences temporaires *(en milliers d'euros)*	**Montant de l'exercice précédent**	**Montant de l'exercice**
Provisions non déductibles		
– C3S	76	82
Provisions pour risques et charges		
– Provision pour perte de change	3 523	6 587
Écart de conversion Passif	188 134	224 787
Écart de conversion Actif	(3 519)	(6 587)
Écart de réévaluation des créances et dettes et valeur de marché des dérivés	(1 331)	5 853
TOTAUX	**186 883**	**230 721**
Taux d'impôt sur différences temporaires	34,43 %	32,02 %
IMPÔTS DIFFÉRÉS	**64 344**	**73 884**
Allègements de la dette future d'impôts		
– Déficits reportables	391 627	211 784
Taux d'impôt sur différences temporaires	34,43 %	32,02 %
IMPÔTS DIFFÉRÉS	**134 837**	**67 820**

III – Autres informations

19. Engagements hors bilan

a) Engagements donnés au profit des filiales

Les garanties, cautions et lettres de confort émises par Capgemini SE en faveur de ses filiales au 31 décembre 2019 s'analysent par nature comme suit :

(en milliers d'euros)	Montant
– Garanties sur lignes de financement	75 649
– Garanties sur contrats client	1 247 245
– Garanties autres	14 689
TOTAL	**1 337 583**

Les garanties, cautions et lettres de confort de nature financière émises au profit des filiales leur permettent de disposer localement de facilités de trésorerie sous forme de lignes de crédit. Le montant total utilisé au 31 décembre 2019 au titre de ces lignes de crédit s'élève à 3 561 milliers d'euros.

b) Autres engagements

Pour quelques grands contrats, le Groupe a été amené à mettre en place des garanties de performance et/ou financières. Le chiffre d'affaires en 2019 des clients concernés représente environ 9 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Capgemini SE, l'ensemble de ses filiales, et toute société contrôlée directement ou indirectement à 50 % ou plus, sont assurées pour les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile générale et professionnelle pouvant leur incomber en raison de leurs activités au sein d'un programme mondial organisé en plusieurs lignes placées auprès de différentes compagnies d'assurance, notoirement solvables. Les termes et les conditions de ce programme (y compris les limites de couverture) sont revus et ajustés périodiquement pour tenir compte de l'évolution du chiffre d'affaires, des activités exercées et des risques encourus.

c) Instruments financiers

Couvertures de change/Instruments dérivés

Au 31 décembre 2019, les valeurs des instruments dérivés externes sur couvertures de taux de change mises en place dans le cadre des financements internes en devises (prêts et emprunts accordés par la Société à ses filiales) sont principalement réparties comme suit :

- des contrats d'échange de devises euro/dollar américain d'une valeur positive de 2 479 milliers d'euros pour un nominal de 261 millions de dollars américains (contre-valeur de 232 millions d'euros) ;
- un contrat d'échange de devises euro/yen japonais d'une valeur positive de 185 milliers d'euros pour un montant nominal de 601 millions de yen japonais (contre-valeur de 5 millions d'euros) ;
- un contrat d'échange de devises euro/dollar singapourien d'une valeur positive de 39 milliers d'euros pour un montant nominal de 21 millions de dollars singapourien (contre-valeur de 14 millions d'euro) ;
- un contrat d'échange de devises euro/peso mexicain d'une valeur négative de 413 milliers d'euros pour un montant nominal de 166 millions de pesos mexicains (contre-valeur de 8 millions d'euros).

Au 31 décembre 2019, la valeur des instruments dérivés sur couvertures de taux de change mises en place dans le cadre de la couverture des redevances de marque facturées aux filiales est positive de 55 milliers d'euros et porte essentiellement sur le dollar américain, la roupie indienne, la couronne norvégienne et le dollar australien.

20. Informations sur les entreprises liées

(en milliers d'euros)	Total du poste	Montant entreprises liées
Éléments relevant du bilan		
– Titres de participation	18 685 206	18 685 206
– Créances rattachées à des participations	320 945	320 945
– Dettes rattachées à des participations	773 299	773 299
– Entreprises liées & associées		
Actif	106 998	106 998
Passif	1 152 763	1 152 763
Éléments relevant du compte de résultats		
– Produits financiers de participation	183 676	183 676
– Produits des prêts Groupe	17 620	17 620
– Autres intérêts et produits assimilés	6 145	1 586
– Intérêts et charges assimilées	60 857	3 238

21. Société consolidante

Capgemini SE est la Société consolidante du groupe Capgemini.

22. Événements postérieurs

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée générale de verser aux actionnaires du Groupe, au titre de l'exercice 2019, un dividende de 1,90 euro par action.

23. Rémunération des membres du Conseil d'Administration

Le montant total des rémunérations versées en 2019 aux administrateurs à raison de leur mandat s'élève à 906 000 euros (et à 662 026 euros après déduction de la retenue à la source de 12,8 % pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français et du prélèvement forfaitaire unique de 30 % pour les bénéficiaires résidents fiscaux français).

24. Honoraires des Commissaires aux Comptes

(en milliers d'euros)	KPMG	PWC
Certification des comptes	409	563
Services autres que la certification des comptes [1]	0	109
TOTAL	**409**	**672**

(1) Ces services sont liés à des travaux réalisés en vue d'opérations d'acquisition (*due diligence*).

5.4.4 Tableau des filiales et des participations

(en millions d'euros)	Capital	Autres capitaux propres (résultat inclus)	Quote-part du capital détenu *(%)*	Nombre d'actions détenues	Valeur comptable des titres détenus Brute	Valeur comptable des titres détenus Nette	Prêts et avances consentis	Cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires 2019	Dividendes
Filiales										
Capgemini North America Inc.	1	2 327	100,00 %	982 000	9 132	9 132	225	-	0	-
CGS HOLDINGS Ltd	624	1	100,00 %	558 777 061	721	721	-	-	-	-
Gemini Consulting Holding Ltd	0	9	100,00 %	1 083	23	23	-	-	-	-
Capgemini Oldco Ltd	12	26	100,00 %	1 033 938 857	801	801	-	-	-	-
Capgemini AB (Suède)	224	(6)	100,00 %	25 861	387	387	-	8	13	14
Capgemini NV (Benelux)	2	191	100,00 %	21 582 376	1 467	1 467	-	-	-	60
Capgemini Business Services BV	19	(13)	100,00 %	42 227	41	10	-	-	-	-
Capgemini Deutschland Holding GmbH	129	91	95,59 %	-	629	629	31	-	38	-
Capgemini Consulting Österreich AG	0	12	100,00 %	64 999	60	60	-	-	25	1
Capgemini Suisse AG	0	8	100,00 %	500	92	92	2	76	97	-
Capgemini Polska Sp Z.o.o (Pologne)	4	43	100,00 %	129 160	25	25	-	-	310	19
Capgemini Magyarorszag Kft	0	0	100,00 %	1	2	2	1	-	6	-
Capgemini Czech Republic s r o	1	(1)	98,77 %	21 255	8	8	2	-	6	-
Capgemini France S.A.S.	89	777	100,00 %	5 713 954	1 324	1 324	-	-	-	25
Capgemini Technology Services Maroc S.A.	3	129	99,99 %	329 996	3	3	-	-	57	4
SOGETI S.A.S.	261	1 186	100,00 %	52 106 876	754	754	-	-	-	50
Capgemini Italia S.p.A.	18	46	100,00 %	3 575 000	543	543	10	17	350	-
Capgemini España S.L. (Sociedad Unipersonal)	43	1	85,73 %	371 784	340	340	-	5	296	-
Capgemini Portugal, Serviços de Consultoria e Informatica, S.A.	8	4	100,00 %	1 698 842	44	34	-	-	38	3
Capgemini Business Services Guatemala S.A.	1	14	99,80 %	12 900 034	1	1	-	-	29	5
Capgemini Argentina S.A.	1	1	0,15 %	126 369	0	0	-	-	8	-
Capgemini Asia Pacific Pte. Ltd.	192	(17)	100,00 %	278 083 711	309	309	-	10	1	-
Capgemini Australia Pty Ltd.	128	(84)	100,00 %	1 575 512	182	182	-	-	263	-
Capgemini Technology Services India Limited	0	1 659	35,09 %	20 750 621	564	564	-	-	1 793	-
Capgemini Service S.A.S	8	14	100,00 %	8 000 000	164	22	-	-	-	-
S.C.I. Paris Étoile	0	6	99,99 %	9 999	48	31	-	-	2	2
Immobilière les Fontaines S.A.R.L.	3	11	99,90 %	1 004 628	52	52	-	-	4	-
Capgemini Gouvieux S.A.S.	3	(1)	100,00 %	210 000	3	3	-	-	19	-
Capgemini Latin America S.A.S.	90	(15)	100,00 %	8 998 345	522	76	-	-	-	-
Capgemini Reinsurance International S.A.	20	20	100,00 %	10 000	5	5	-	-	8	-
Autres filiales françaises	n/a	n/a	n/a	n/a	0	0	3	n/a	n/a	-
Autres Étrangers	n/a	n/a	n/a	n/a	0	0	46	-	n/a	-

Participations

Au 31 décembre 2019, le montant des autres participations détenues par Capgemini SE correspond aux titres d'Altran Technologies et Azqore (436 M€).

n/a : non applicable.

5.4.5 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée générale de la société Capgemini SE,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Capgemini SE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'Audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1 janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance le point clé de l'audit relatif au risque d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, a été le plus important pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ce risque.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

Risque identifié

Au 31 décembre 2019, les titres de participation figurent au bilan pour un montant net de 18 038 millions d'euros. Les titres de participation sont inscrits à leur date d'entrée au coût d'acquisition et éventuellement dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité.

Comme indiqué dans la Note « Règles et méthodes comptables – Immobilisations financières » de l'annexe, une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur comptable des titres de participation est supérieure à leur valeur d'utilité. Cette valeur d'utilité est estimée par la Direction soit par la méthode des flux nets de trésorerie futurs actualisés ajustés de l'endettement net et des impôts différés, soit selon la quote-part de situation nette consolidée soit encore, dans certains cas, par référence à la valeur de marché de transactions comparables.

L'estimation de la valeur d'utilité requiert l'exercice du jugement de la Direction dans son choix des éléments à considérer, éléments qui peuvent correspondre selon le cas à des éléments historiques ou à des éléments prévisionnels.

La Direction s'assure à la date de clôture que la valeur comptable des titres de participation n'est pas supérieure à leur valeur d'utilité. Or, toute évolution défavorable des activités rattachées à ces participations, en raison de facteurs internes ou externes, par exemple liés à l'environnement économique et financier des marchés sur lesquels Capgemini opère, est de nature à affecter de manière sensible la valeur d'utilité des titres de participation et à nécessiter la constatation d'une provision pour dépréciation. Une telle évolution implique de réapprécier la pertinence de l'ensemble des hypothèses retenues pour la détermination des valeurs d'utilité ainsi que le caractère raisonnable et cohérent des paramètres de calcul retenus.

Nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation constitue un point clé de notre audit compte tenu du montant significatif des titres de participation dans les comptes et de leur sensibilité aux hypothèses retenues par la Direction.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Notre approche a notamment consisté à :

- prendre connaissance et évaluer le processus mis en œuvre par la Direction pour la réalisation des tests de dépréciation ;
- pour les titres de participation dont la valeur d'utilité est évaluée selon la méthode des flux de trésorerie actualisés :
  - apprécier si le modèle utilisé pour le calcul des valeurs d'utilité est approprié ;
  - analyser la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la Direction présentées au Conseil d'Administration dans le cadre du processus budgétaire ;
  - comparer les projections de flux de trésorerie prévues pour les années 2020 à 2022 aux plans d'affaires utilisés lors du test de dépréciation de l'exercice précédent ;
  - comparer les projections de résultats 2019 du test de dépréciation de l'exercice précédent avec les résultats réels ;
  - effectuer des entretiens avec les responsables financiers et opérationnels pour analyser les principales hypothèses utilisées dans les plans d'affaires et confronter ces hypothèses avec les explications obtenues ;
  - apprécier les méthodologies de calcul du taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie estimés attendus ainsi que du taux de croissance à long terme utilisé pour projeter à l'infini les flux de trésorerie de la dernière année estimée ; comparer ces taux avec des données de marché ou des sources externes et recalculer ces taux à partir de nos propres sources de données ;
  - comparer l'endettement financier aux données sous-tendant l'établissement des comptes consolidés de la Société ;
- pour les titres de participation dont la valeur d'utilité est évaluée selon la quote-part de situation nette consolidée ou par référence à la valeur de marché de transactions comparables :
  - apprécier le caractère approprié de la méthode d'évaluation retenue ;
  - apprécier la documentation sous-tendant l'évaluation de la valeur d'utilité ;
  - apprécier le caractère approprié de l'information financière fournie dans les notes de l'annexe aux comptes annuels.

Nos travaux se sont déroulés avec l'implication de spécialistes en évaluation de nos cabinets.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le Rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux Comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la société Capgemini SE par votre Assemblée générale du 25 avril 2002 pour le cabinet KPMG Audit et du 24 mai 1996 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2019, le cabinet KPMG était dans la dix-huitième année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la vingt-quatrième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'Audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'Audit Interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'Audit

Nous remettons au Comité d'Audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'Audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait le point clé de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'Audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 16 mars 2020

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Richard Béjot
Associé

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Frédéric Quélin
Associé

Stéphanie Ortega
Associée

5.4.6 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions dont nous avons été avisées ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises a l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

— Contrat de Crédit dans le cadre du financement du projet d'acquisition d'Altran Technologies

Personnes concernées : Mme Laurence Dors, administrateur de Crédit Agricole SA, M. Xavier Musca, Directeur général délégué de Crédit Agricole SA, et M. Frédéric Oudéa, Directeur général de Société Générale.

Lors de la sa réunion du 24 juin 2019, votre Conseil d'Administration a autorisé à l'unanimité la conclusion par la Société d'un contrat de financement sous forme de crédit relais (le « Contrat de Crédit ») auquel plusieurs institutions bancaires, en ce compris Crédit Agricole SA et Société Générale ainsi que leurs affiliés respectifs, pourraient être invitées à participer durant la phase de pré syndication.

Madame Laurence Dors, administrateur de Crédit Agricole SA, Monsieur Xavier Musca, Directeur général délégué de Crédit Agricole SA, et Monsieur Frédéric Oudéa, Directeur général de Société Générale, n'ont pas pris part au débat ni au vote de la délibération du Conseil d'Administration compte tenu de leurs fonctions au sein de ces établissements.

Conformément à cette autorisation, un crédit relais de 5 400 millions d'euros a été signé le 24 juin 2019 entre la Société en qualité d'emprunteur et BNP Paribas en qualité de prêteur initial, chef de file et teneur de livres. Le 15 juillet 2019, plusieurs institutions bancaires, en ce compris Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et Société Générale, sont devenues parties au crédit relais en qualité de nouveaux prêteurs, chefs de file et teneurs de livres, avec un engagement de 675 millions d'euros chacune, correspondant pour chacune d'entre elles à 12,5 % du montant total à l'issue de la phase de pré syndication. Ces montants d'engagement ont été réduits à 419 millions d'euros pour chacune de ces deux banques à l'issue de la phase de syndication.

Ce crédit relais d'une durée initiale d'un an avec une faculté d'extension de deux périodes de 6 mois successives, exerçable à la discrétion de Capgemini, contient des stipulations usuelles pour ce type de financement.

Les commissions et intérêts payables à Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et à Société Générale au titre de ce crédit relais sont identiques à ceux payés aux autres institutions bancaires participant au crédit relais en des qualités identiques et sont conformes aux pratiques de marché relatives à ce type de financement.

Votre Conseil d'Administration a noté que les deux établissements susvisés participent régulièrement à des opérations de financement d'envergure en France et à l'international. Il a jugé (i) d'une part, que cette convention est une composante essentielle de la transaction liée à l'opération d'acquisition d'Altran Technologies et (ii) d'autre part, que ses termes et conditions, y compris les conditions financières, sont conformes aux pratiques de marché.

Au titre de cette convention, votre Société a versé au cours de l'exercice 2019 :

— à Crédit Agricole Corporate and Investment Bank : 776 250 € de commissions et 131 697 € d'intérêts ;
— à Société Générale : 776 250 € de commissions et 131 697 € d'intérêts.

— Lettre d'Engagement et Lettre d'Instruction dans le cadre du projet d'acquisition d'Altran Technologies sous la forme d'une offre publique d'achat en numéraire (« l'Offre »)

Personnes concernées : Mme Laurence Dors, administrateur de Crédit Agricole SA et M. Xavier Musca, Directeur général délégué de Crédit Agricole SA.

Lors de sa réunion du 2 septembre 2019, votre Conseil d'Administration a autorisé à l'unanimité la conclusion par la Société de :

— la lettre d'engagement aux termes de laquelle la banque Crédit Agricole Corporate and Investment Bank sera mandatée à l'effet d'agir en tant que banque présentatrice et d'exercer une mission de conseiller financier auprès de la Société dans le cadre de l'Offre (la « Lettre d'Engagement ») ; et

— la lettre d'instruction aux termes de laquelle la Société donnera formellement instruction à Crédit Agricole Corporate and Investment Bank de présenter l'Offre et de procéder à son dépôt auprès de l'Autorité des marchés financiers, conjointement avec les autres banques présentatrices et la banque garante (la « Lettre d'Instruction »).

Madame Laurence Dors, administrateur de Crédit Agricole SA, et Monsieur Xavier Musca, Directeur général délégué de Crédit Agricole SA, n'ont pas pris part au débat ni au vote de la délibération du Conseil d'Administration compte tenu de leurs fonctions au sein de Crédit Agricole SA et de leur mandat d'administrateur de la Société.

Conformément à cette autorisation, la Lettre d'Engagement et la Lettre d'Instruction ont été signées le 22 septembre 2019.

Les commissions payables à CACIB au titre de la Lettre d'Engagement et de la Lettre d'Instruction sont conformes aux pratiques de marché et dépendent des missions respectives assignées aux institutions financières impliquées.

Votre Conseil d'Administration a noté que (i) la Lettre d'Instruction et, par conséquent, la Lettre d'Engagement sont des éléments essentiels de l'Offre, le dépôt de l'Offre par un ou plusieurs établissements présentateurs étant requis par la réglementation applicable, et que (ii) les termes et conditions de la Lettre d'Engagement et de la Lettre d'Instruction sont alignés avec les standards du marché, et qu'elles sont par conséquent dans l'intérêt de la Société.

Aucune commission n'a été versée à Crédit Agricole Corporate and Investment Bank au cours de l'exercice 2019 au titre de la Lettre d'Engagement et de la Lettre d'Instruction.

Conventions autorisées et conclues depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions suivantes, autorisées et conclues depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

— Avenant à la Lettre d'Engagement et à Lettre d'Instruction conclues avec, en autres, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et signées le 22 septembre 2019 pour les besoins du dépôt de l'Offre

Personnes concernées : Mme Laurence Dors, administrateur de Crédit Agricole SA et M. Xavier Musca, Directeur général délégué de Crédit Agricole SA.

En lien avec l'augmentation du prix de l'Offre et les divers engagements pris par la Société auprès de l'Autorité des marchés financiers, votre Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 14 janvier 2020, a autorisé à l'unanimité la conclusion d'un avenant aux Lettres d'Instruction et d'Engagement.

Madame Laurence Dors, administrateur de Crédit Agricole SA, et Monsieur Xavier Musca, Directeur général délégué de Crédit Agricole SA, n'ont pas pris part au débat ni au vote de la délibération du Conseil d'Administration compte tenu de leurs fonctions au sein de Crédit Agricole SA et de leur mandat d'administrateur de la Société.

Conformément à cette autorisation, l'avenant à la Lettre d'Instruction et à Lettre d'Engagement a été signé le 14 janvier 2020.

Votre Conseil d'Administration a noté que (i) l'avenant à la Lettre d'Instruction et à la Lettre d'Engagement est un élément essentiel de l'Offre, en particulier en ce qui concerne l'augmentation du prix de l'Offre, et que (ii) les termes et conditions de l'avenant sont les mêmes que ceux des lettres d'instruction et d'engagement initiales d'un point de vue commercial et sont alignés avec les standards du marché. Cet avenant n'a aucune incidence sur les conditions financières des accords initiaux. Il est par conséquent dans l'intérêt de la Société.

Aucune commission n'a été versée à date à Crédit Agricole Corporate and Investment Bank au titre de la Lettre d'Engagement et de la Lettre d'Instruction ni de l'avenant.

— Avenant et *side-letter* au Contrat de Crédit conclu le 24 juin 2019

Personnes concernées : Mme Laurence Dors, administrateur de Crédit Agricole SA, M. Xavier Musca, Directeur général délégué de Crédit Agricole SA, et M. Frédéric Oudéa, Directeur général de Société Générale.

Lors de sa réunion du 14 janvier 2020, votre Conseil d'Administration a autorisé la signature d'un avenant et d'une side-letter au Contrat de Crédit permettant de prendre en compte les engagements pris par la Société auprès de l'Autorité des marchés financiers en cas de succès de l'Offre.

Madame Laurence Dors, administrateur de Crédit Agricole SA, Monsieur Xavier Musca, Directeur général délégué de Crédit Agricole SA, et Monsieur Frédéric Oudéa, Directeur général de Société Générale, n'ont pas pris part au débat ni au vote de la délibération du Conseil d'Administration compte tenu de leurs fonctions au sein de ces établissements.

Conformément à cette autorisation, l'avenant et la side-letter au Contrat de Crédit ont été signés le 17 janvier 2020.

Votre Conseil d'Administration a noté que les termes et conditions de l'avenant et de la side-letter au Contrat de Crédit sont les mêmes que ceux du Contrat de Crédit initial d'un point de vue commercial, sans contrepartie financière additionnelle, et sont dans l'intérêt de la Société.

— Ajustement au Contrat de Crédit conclu le 24 juin 2019

Personnes concernées : Mme Laurence Dors, administrateur de Crédit Agricole SA, M. Xavier Musca, Directeur général délégué de Crédit Agricole SA, et M. Frédéric Oudéa, Directeur général de Société Générale.

Lors de sa réunion du 14 janvier 2020, votre Conseil d'Administration a autorisé des modifications dans le Contrat de Crédit liées à l'augmentation du prix de l'Offre.

Madame Laurence Dors, administrateur de Crédit Agricole SA, Monsieur Xavier Musca, Directeur général délégué de Crédit Agricole SA, et Monsieur Frédéric Oudéa, Directeur général de Société Générale, n'ont pas pris part au débat ni au vote de la délibération du Conseil d'Administration compte tenu de leurs fonctions au sein de ces établissements.

L'agent du Contrat de Crédit a confirmé l'accord des prêteurs le 22 janvier 2020.

Votre Conseil d'Administration a noté que les termes et conditions du Contrat de Crédit demeurent les mêmes que ceux du Contrat de Crédit initial d'un point de vue commercial, sans contrepartie financière additionnelle, et que celui-ci est dans l'intérêt de la Société.

Conventions déjà approuvees par l'Assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'Assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 16 mars 2020

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Richard Béjot
Associé

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Frédéric Quélin
Associé

Stéphanie Ortega
Associée

5.5 Autres informations financières et comptables

5.5.1 Résultat des cinq derniers exercices

(en milliers d'euros)	2015	2016	2017	2018	2019
I – CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	1 377 452	1 372 514	1 347 870	1 338 350	1 354 764
Nombre d'actions ordinaires existantes	172 181 500	171 564 265	168 483 742	167 293 730	169 345 499
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
– par exercice de droits de souscription d'actions ou attribution d'actions sous condition de performance	3 980 902	4 809 100	4 940 995	5 108 408	5 247 003
– par conversion d'obligations	5 958 587	-	-	-	-
II – OPERATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
Total des produits d'exploitation	311 679	303 956	392 816	379 748	446 652
Total des produits d'exploitation et financiers	2 165 823	1 501 074	3 246 731	1 008 533	978 297
Résultat avant impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	224 791	236 553	395 244	444 302	488 228
Impôts sur les bénéfices	29 532	8 434	13 021	20 347	28 886
Résultat après impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	1 156 947	950 196	2 718 722	503 818	490 231
Résultat distribué	228 749	261 683	284 363	281 199	321 756 (1)
III – RÉSULTAT PAR ACTION *(en euros)*					
Résultat après impôts mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	1,13	1,33	2,27	2,53	2,71
Résultat après impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	6,72	5,54	16,14	3,01	2,89
Dividende attribué à chaque action	1,35	1,55	1,70	1,70	1,90 (1)
IV – PERSONNEL					
Effectif moyen de salariés employés pendant l'exercice	Capgemini SE n'emploie pas de salariés				
Montant de la masse salariale de l'exercice					
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice					

(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale Mixte du 20 mai 2020.

6.

Capgemini et ses actionnaires

6.1 Capital social de Capgemini 290

6.1.1 Capital social (montant, tableau d'évolution du capital et délégations de compétence) 290

6.1.2 Autorisations financières 291

6.1.3 Autres titres existants donnant accès au capital 293

6.1.4 Actionnariat salarié 293

6.1.5 Dilution totale potentielle pouvant résulter de l'exercice de l'ensemble des titres donnant accès au capital 295

6.2 Capgemini et la bourse 295

6.3 Répartition du capital et des droits de vote 299

6.4 Programme de rachat d'actions 301

6.4.1 Autorisation d'achat par la Société de ses propres actions 301

6.4.2 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'Assemblée générale du 20 mai 2020 . . 301

6.1 Capital social de Capgemini

6.1.1 Capital social (montant, tableau d'évolution du capital et délégations de compétence)

Montant du capital

Au 31 décembre 2019, le capital social s'élevait à 1 354 763 992 euros, divisé en 169 345 499 actions de 8 euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées.

Les actions sont soit nominatives, soit au porteur, au choix de l'actionnaire.

Tableau d'évolution du capital de la Société au cours des cinq dernières années

	Nombre d'actions	Capital social *(en euros)*	Primes d'émission et d'apport *(en euros)*
AU 31 DÉCEMBRE 2015	**172 181 500**	**1 377 452 000**	**6 340 386 914**
Réductions de capital :			
– Par annulation d'actions auto-détenues	(617 235)	(4 937 880)	(45 191 920)
AU 31 DÉCEMBRE 2016	**171 564 265**	**1 372 514 120**	**6 295 194 994**
Augmentations de capital :			
– Réservée aux salariés	3 600 000	28 800 000	293 004 000
– Frais liés aux augmentations de capital réservées aux salariés (nets d'impôts)	-	-	(933 063)
Réductions de capital :			
– Par annulation d'actions auto-détenues	(6 680 523)	(53 444 184)	(576 228 867)
AU 31 DÉCEMBRE 2017	**168 483 742**	**1 347 869 936**	**6 011 037 063**
Augmentations de capital :			
– Réservée aux salariés	2 500 000	20 000 000	210 700 000
– Frais liés aux augmentations de capital réservées aux salariés (nets d'impôts)	-	-	(822 277)
– Émission d'actions suite à l'attribution définitive d'actions gratuite	333 291	2 666 328	(2 666 328)
Réductions de capital :			
– Par annulation d'actions auto-détenues	(4 023 303)	(32 186 424)	(397 124 640)
AU 31 DÉCEMBRE 2018	**167 293 730**	**1 338 349 840**	**5 821 123 818**
Réduction de capital :			
– Par annulation d'actions auto-détenues	(698 231)	(5 585 848)	(60 143 012)
Augmentation de capital :			
– Réservée aux salariés	2 750 000	22 000 000	231 742 500
– Frais liés aux augmentations de capital réservées aux salariés (nets d'impôts)	-	-	(896 150)
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**169 345 499**	**1 354 763 992**	**5 991 827 156**

6.1.2 Autorisations financières

État des délégations d'augmentation du capital social consenties par l'Assemblée générale au Conseil d'Administration

Le tableau ci-après récapitule (notamment en application de l'article L. 225-37-4 3° du Code du commerce) les délégations en cours de validité ou qui ont expiré depuis la précédente Assemblée générale des actionnaires.

Objet de la délégation	Montant plafonné [1] [2] *(en euros)*	Date d'autorisation et numéro de la résolution	Date d'expiration	Utilisation au cours de l'exercice 2019
a) Acquisition par la Société de ses propres actions dans le cadre d'un programme de rachat [3]	10 % du capital	23/05/2019 (12e)	23/11/2020	1 598 231 actions ont été acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions (hors contrat de liquidité), à un prix moyen de 93,85 euros Dans le cadre du contrat de liquidité : a) 1 131 001 actions acquises au cours moyen de 104,99 euros b) 1 286 550 actions cédées au cours moyen de 105,03 euros c) Le solde du compte de liquidité au 31/12/2019 est de 61 809 actions et d'environ 19 millions d'euros en espèces
b) Annulation d'actions auto-détenues	10 % du capital par période de 12 mois	23/05/2018 (15e)	23/07/2020	698 231 actions ont été annulées pour une valeur de 65 531 609,64 euros, par décision du Conseil d'Administration du 04/12/2019
c) Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	1,5 milliard de nominal	23/05/2018 (16e)	23/07/2020	Cette délégation n'a fait l'objet d'aucune utilisation en 2019
d) Augmentation de capital par émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance **avec maintien du DPS** (droit préférentiel de souscription)	540 millions de nominal 9,3 milliards d'émission	23/05/2018 (17e)	23/07/2020	Cette délégation n'a fait l'objet d'aucune utilisation en 2019
e) Augmentation de capital par émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance **avec suppression du DPS, par offre au public**	134 millions de nominal 3,1 milliards d'émission	23/05/2018 (18e)	23/07/2020	Cette délégation n'a fait l'objet d'aucune utilisation en 2019
f) Augmentation de capital par émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance **avec suppression du DPS, par placement privé**	134 millions de nominal 3,1 milliards d'émission	23/05/2018 (19e)	23/07/2020	Cette délégation n'a fait l'objet d'aucune utilisation en 2019
g) Détermination du prix d'émission des actions dans le cadre d'une augmentation de capital **avec suppression du DPS**	134 millions de nominal 3,1 milliards d'émission 10 % du capital par période de 12 mois	23/05/2018 (20e)	23/07/2020	Cette délégation n'a fait l'objet d'aucune utilisation en 2019
h) Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital **avec ou sans DPS** dans le cadre des résolutions (d) à (f) *(Greenshoe)*	Dans la limite du plafond applicable à l'augmentation initiale	23/05/2018 (21e)	23/07/2020	Cette délégation n'a fait l'objet d'aucune utilisation en 2019

Objet de la délégation	Montant plafonné (1) (2) *(en euros)*	Date d'autorisation et numéro de la résolution	Date d'expiration	Utilisation au cours de l'exercice 2019
i) Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en rémunération d'apports en nature	134 millions de nominal 3,1 milliards d'émission 10 % du capital	23/05/2018 (22e)	23/07/2020	Cette délégation n'a fait l'objet d'aucune utilisation en 2019
j) Attribution d'actions de performance	1 % du capital	23/05/2019 (14e)	23/11/2020	1 523 015 actions de performance (12 184 120 euros de nominal) ont été attribuées à 1 861 bénéficiaires par décision du Conseil d'Administration du 02/10/2019
k) Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, **avec suppression du DPS**, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise du Groupe	24 millions de nominal (2)	23/05/2019 (15e)	23/11/2020	2 637 871 actions ont été émises au titre de cette résolution 15 dans le cadre du plan d'actionnariat salarié 2019, correspondant à un montant nominal de 21 102 968 euros
l) Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital **avec suppression du DPS** au profit de salariés de certaines filiales étrangères	12 millions de nominal (2)	23/05/2019 (16e)	23/11/2020	112 129 actions ont été émises au titre de cette résolution 16 dans le cadre du plan d'actionnariat salarié 2019, correspondant à un montant nominal de 897 032 euros

(1) Rappel des plafonds généraux : plafond global de 540 millions d'euros de nominal et de 9,3 milliards d'euros d'émission pour toutes les émissions avec ou sans DPS ; les émissions réalisées dans le cadre de j), k) et l) ci-dessus ne sont pas incluses dans ces plafonds généraux.
(2) Le total des augmentations de capital décidées en vertu de k) et l) est limité à 24 millions d'euros de nominal.
(3) Les rachats effectués au cours de l'exercice 2019 mais antérieurs à l'Assemblée générale Ordinaire du 23 mai 2019 l'ont été dans le cadre de la 14e résolution de l'Assemblée générale du 23 mai 2018.

Utilisation de ces délégations au cours de l'exercice

Dans le cadre de la délégation consentie au Conseil d'Administration par l'Assemblée générale Ordinaire du 23 mai 2018, dans sa 14e résolution puis par l'Assemblée générale Ordinaire du 23 mai 2018, dans sa 12e résolution, il a été procédé à l'acquisition de 1 598 231 actions au titre du programme de rachat d'actions (hors contrat de liquidité) à un prix moyen de 93,85 euros. Au titre du contrat de liquidité, 1 131 001 actions ont été acquises au cours moyen de 104,99 euros et 1 286 550 actions ont été cédées au cours moyen de 105,03 euros. Le solde du compte de liquidité au 31 décembre 2019 est de 61 809 actions et d'environ 19 millions d'euros en espèces.

Par ailleurs, en vertu des pouvoirs que lui a conféré l'Assemblée générale Extraordinaire du 23 mai 2018, dans sa 15e résolution, le Conseil d'Administration, par décision en date du 4 décembre 2019, a procédé à l'annulation de 698 231 actions pour une valeur de 65 531 609,64 euros.

Dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale Extraordinaire des actionnaires du 23 mai 2019, dans sa 14e résolution, le Conseil d'Administration a décidé le 2 octobre 2019 de procéder à une attribution de 8 852 actions sous condition de présence au profit de 2 bénéficiaires et à une attribution de 1 514 163 actions sous conditions de performance au profit de 1 859 bénéficiaires (salariés et mandataires sociaux des filiales françaises et étrangères, membres du Comité Exécutif en ce compris le Président-directeur général et les Directeurs généraux délégués).

Enfin, le Conseil d'Administration, par décision en date du 29 juillet 2019, a fait usage des 15e et 16e résolutions adoptées par l'Assemblée générale Extraordinaire du 23 mai 2019 afin d'augmenter le capital de la Société en faveur des salariés par l'émission de 2 750 000 Actions Nouvelles au titre d'un sixième plan d'actionnariat salarié. L'augmentation de capital d'un montant nominal de 22 000 000 euros a été réalisée le 18 décembre 2019.

Renouvellement de délégations à l'Assemblée générale 2020

L'ensemble des délégations en cours de validité exposées ci-dessus seront soumises à renouvellement lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

Pour plus d'information, se référer au chapitre 7 du présent Document d'Enregistrement Universel.

6.1.3 Autres titres existants donnant accès au capital

Il n'existait aucun autre titre en circulation donnant accès au capital au 31 décembre 2019.

6.1.4 Actionnariat salarié

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

Capgemini n'octroie plus de stock-options. Le dernier plan est arrivé à son terme en juin 2013.

Attribution d'actions sous conditions de performance

Attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2019

L'Assemblée générale Extraordinaire des actionnaires du 23 mai 2019 a autorisé le Conseil d'Administration, dans sa vingt-quatorzième résolution, à procéder à une attribution d'actions de performance à des salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères, et ce pendant un délai de 18 mois à compter du 23 mai 2019, le nombre d'actions (existantes ou à émettre) ne devant pas excéder 1 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration d'émettre de telles actions (ce nombre maximal d'actions étant ci-après désigné par la lettre « N »). Dans la limite de 10 % de « N », ces actions sous conditions de performance peuvent être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, étant précisé que la quotité d'actions à conserver jusqu'au terme de leurs mandats est fixée par le Conseil d'Administration. Par exception, et pour un total n'excédant pas 15 % de « N », l'attribution d'actions pourra être réalisée au profit des salariés de la Société et de ses filiales françaises et étrangères – à l'exclusion des membres de l'équipe de Direction générale (le « Comité Exécutif ») – sans condition de performance.

Dans le cadre de cette autorisation, le Conseil d'Administration a décidé le 2 octobre 2019 de procéder à une attribution d'un total de 1 523 015 actions sous conditions de performance au profit de 1 835 managers et collaborateurs du Groupe, de 23 membres du Comité Exécutif (hors les dirigeants mandataires sociaux) et de MM. Paul Hermelin, Thierry Delaporte et Aiman Ezzat.

La condition de performance externe porte sur la performance de l'action Capgemini comparée à la performance moyenne d'un panier de sociétés comparables ou d'indices réalisée sur une période de trois années minimum.

Depuis l'attribution d'actions de performance de 2012, la condition de performance interne de l'ensemble des plans d'actions concernés porte sur la génération de *free cash flow* organique sur une période couvrant trois exercices reflétant la volonté du Conseil d'Administration de privilégier des objectifs de long terme dans le cadre de ces attributions.

Une condition de performance liée à la Responsabilité Sociale et Environnementale a été ajoutée pour la première fois en 2018 et a été à nouveau intégrée cette année et repose sur deux indicateurs avec d'une part un indicateur relatif à la diversité et d'autre part un indicateur relatif à la performance environnementale.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration a souhaité permettre en 2019 la prise en compte d'une surperformance en définissant des cibles conditionnant 110 % de l'attribution relative pour chacune des conditions de performance pour l'ensemble des bénéficiaires hors dirigeants mandataires sociaux, tout en plafonnant le pourcentage total d'actions définitivement acquises après constatation de l'ensemble des conditions de performance à 100 % de l'attribution initiale.

Ainsi, le nombre total d'actions qui sera acquis par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition sera égal à :

- d'une part, un nombre d'actions égal à 35 % (pour les dirigeants mandataires sociaux, le Comité Exécutif du Groupe et les principaux dirigeants) ou à 15 % (pour les autres bénéficiaires) du nombre indiqué dans la notification d'attribution multiplié par un pourcentage fonction de la performance externe choisie, soit la performance de l'action Capgemini comparée à la performance moyenne réalisée sur une période identique de trois ans par un panier de valeurs et d'indices comprenant les actions de huit sociétés comparables évoluant dans le même secteur et dans au moins cinq pays différents dans lesquels le Groupe a lui-même une présence significative (Accenture/Indra/Tieto/Atos/CGI Group/Sopra Steria/ Infosys et Cognizant), l'indice Euro Stoxx Technology 600 et l'indice CAC 40. Aucune attribution ne sera possible si la performance relative de l'action Capgemini est inférieure à 100 % de la performance moyenne du panier, elle sera de 50 % de l'attribution initiale si la performance de l'action Capgemini est égale à la performance moyenne du panier, de 100 % si elle est égale à 110 % de la performance du panier et de 110 % de la cible (hors mandataires sociaux) si elle est égale à 120 % de la performance du panier ;
- d'autre part, un nombre d'actions égal à 50 % (pour les dirigeants mandataires sociaux, le Comité Exécutif du Groupe et les principaux dirigeants) ou à 70 % (pour les autres bénéficiaires) du nombre indiqué dans cette notification multiplié par un pourcentage égal à la performance interne choisie, soit le montant du *free cash flow* organique publié et audité sur la période cumulée des trois années 2019 à 2021 réalisée par rapport à un objectif minimum de 3 100 millions d'euros, l'allocation étant de 100 % de l'attribution dans le cas d'une génération de *free cash flow* organique égale à 3 400 millions d'euros et d'un maximum de 110 % (hors mandataires sociaux) pour une génération de *free cash flow* organique égale à 3 700 millions d'euros ;
- et, pour finir, un nombre d'actions égal à 15 % du nombre indiqué dans la notification d'attribution multiplié par un pourcentage fonction de la réalisation de la condition de performance retenue au titre de la responsabilité sociale et environnementale soit d'une part l'évolution sur une période de trois années du pourcentage de femmes intégrant la population des Vice-Présidents du Groupe avec un objectif minimum fixé à 22 % et une allocation cible pour un pourcentage de 25 % et une allocation maximum de 110 % de la cible pour un pourcentage de 27 % et d'autre part le pourcentage de réduction des émissions des Gaz à Effet de Serre (GES) par employé d'au moins 21 % en 2021 par rapport à la référence fixée à l'année 2015, l'attribution étant à la cible pour une réduction égale à 23 % et une allocation maximum de 110 % (hors mandataires sociaux) de la cible pour une réduction supérieure ou égale à 24 %.

La période d'acquisition a été fixée par le Conseil d'Administration à trois ans pour les bénéficiaires résidents fiscaux français et à quatre ans pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français. Par ailleurs, une durée minimale de conservation des actions définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition a été fixée à deux ans pour les bénéficiaires résidents fiscaux français. Par ailleurs, le Président-directeur-général est tenu de conserver les actions définitivement acquises jusqu'au terme de son mandat de Président-directeur général à hauteur de 50 % des actions définitivement acquises si le nombre d'actions détenues par lui, valorisées au cours de l'action à la date d'attribution définitive, est inférieur à deux années de salaire théorique. Ce pourcentage est de 33 % si la valorisation des actions détenues est comprise entre deux années de salaire théorique et quatre années de salaire théorique et il passe à 5 % si la valorisation des actions détenues est supérieure à quatre années de salaire théorique.

En ce qui concerne les Directeurs généraux délégués, ils sont tenus de conserver les actions définitivement acquises jusqu'au terme de leur mandat de Directeur général délégué à hauteur de 50 % des actions définitivement acquises si le nombre d'actions détenues par eux, valorisées au cours de l'action à la date d'attribution définitive, est inférieur à une année de salaire théorique. Ce pourcentage est de 33 % si la valorisation des actions détenues est comprise entre une année de salaire théorique et deux années de salaire théorique et il passe à 5 % si la valorisation des actions détenues est supérieure à deux années de salaire théorique.

Sur le montant total des 1 523 015 actions, un total de 8 852 actions (0,6 % de l'attribution totale) a été attribué sans condition de performance et aucun membre du Comité Exécutif du Groupe n'a pu bénéficier de cette attribution.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les attributions d'actions de performance se font aux mêmes périodes calendaires et sont décidées soit par le Conseil d'Administration de fin juillet, soit par le Conseil d'Administration suivant tenu généralement début octobre.

Attribution définitive d'actions de performance pendant l'exercice 2019

Dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale Extraordinaire du 6 mai 2015, le Conseil d'Administration avait attribué le 29 juillet 2015, un total de 1 068 550 actions sous conditions de performance et de présence.

Ces actions sous conditions de performance ont été attribuées, sous réserve d'une période d'acquisition de deux ans et sept mois pour les bénéficiaires résidents fiscaux français et de quatre ans pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français. La période d'acquisition pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français est donc arrivée à échéance le 1er août 2019.

Cette attribution reposait sur une condition de performance interne et sur une condition de performance externe. Les conditions de performance sont décrites dans la résolution soumise au vote et adoptée lors de l'Assemblée générale Mixte des actionnaires ayant autorisé le Conseil d'Administration à les attribuer.

La condition de performance interne a porté sur le *free cash flow* organique généré sur les trois exercices 2015, 2016 et 2017.

La condition de performance externe, quant à elle, a été appréciée sur la base de la performance comparative de l'action Capgemini par rapport à un panier de sociétés comparables de notre secteur dans au moins cinq pays différents, dont la liste est la suivante : Accenture, Atos, CSC, CGI Group, Cognizant, Infosys, Sopra, Tieto et l'indice CAC40. Pour cette attribution, il n'y a pas d'attribution au titre de la performance externe si la performance relative n'est pas *a minima* de 90 % de la performance moyenne du panier sur une période de deux années, une attribution de 30 % pour une performance égale à celle du panier et une attribution de 50 % pour une performance supérieure ou égale à 110 % de celle du panier.

Au titre de cette attribution, la condition de performance interne a été remplie à 100 % mais la condition de performance externe n'a été remplie qu'à 96 %, la performance relative de l'action Capgemini SE par rapport à celle du panier sur une période de trois ans s'étant établie dans la fourchette de 109 à 110 %, ce qui a généré en conformité avec les règles du plan une attribution de 96 % au titre de la performance externe et donc l'attribution définitive en août 2019 de 555 219 actions au bénéfice des attributaires non-résidents fiscaux français.

Le pourcentage final d'actions définitivement acquises au titre de ce plan s'élève à 82,5 % du montant initialement attribué (soit 881 510 actions sur 1 068 550).

Dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale Extraordinaire du 18 mai 2016, le Conseil d'Administration avait attribué le 26 juillet 2016, un total de 1 663 500 actions sous conditions de performance et de présence.

Ces actions sous conditions de performance ont été attribuées, sous réserve d'une période d'acquisition de trois ans pour les bénéficiaires résidents fiscaux français et de quatre ans pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français. La période d'acquisition pour les bénéficiaires résidents fiscaux français est donc arrivée à échéance le 1er août 2019.

Cette attribution reposait sur une condition de performance interne et sur une condition de performance externe. Les conditions de performance sont décrites dans la résolution soumise au vote et adoptée lors de l'Assemblée générale Mixte des actionnaires ayant autorisé le Conseil d'Administration à les attribuer.

La condition de performance interne a porté sur le *free cash flow* organique généré sur les trois exercices 2016, 2017 et 2018.

La condition de performance externe, quant à elle, a été appréciée sur la base de la performance comparative de l'action Capgemini par rapport à un panier de sociétés comparables de notre secteur dans au moins cinq pays différents, dont la liste est la suivante : Accenture, Atos, CSC, CGI Group, Cognizant, Infosys, Sopra, Tieto et l'indice CAC40. Pour cette attribution, il n'y a pas d'attribution au titre de la performance externe si la performance relative n'est pas *a minima* de 100 % de la performance moyenne du panier sur une période de trois années, une attribution de 50 % de la cible pour une performance égale à celle du panier et une attribution de 100 % de la cible pour une performance supérieure ou égale à 110 % de celle du panier.

Au titre de cette attribution, la condition de performance interne a été remplie à 100 % mais la condition de performance externe n'a été remplie qu'à 80 %, la performance relative de l'action Capgemini SE par rapport à celle du panier sur une période de trois ans s'étant établie dans une fourchette comprise entre 105 à 106 %. Cela a permis l'attribution définitive en août 2019 de 364 410 actions au bénéfice des attributaires résidents fiscaux français (400 actions ayant également été attribuées par anticipation en 2019 à un bénéficiaire non-résident fiscal français suite à un décès). Il restait au 31 décembre 2019 potentiellement 863 775 actions attribuables définitivement à des non-résidents fiscaux français sous réserve de leur condition de présence fin juillet 2020.

Système international d'actionnariat des salariés

Dans le cadre de sa politique de motivation des salariés et de l'alignement de leurs intérêts sur ceux des actionnaires mais aussi de stabilisation du capital de la Société, le Groupe souhaite rendre accessible à un grand nombre de collaborateurs l'accès au capital de l'entreprise, notamment par le biais d'opérations d'actionnariat des salariés. Mises en place depuis 2009, il est désormais envisagé que de telles d'opérations d'actionnariat salarié puissent être proposées aux salariés du Groupe sur une fréquence annuelle, tout en visant à terme à maintenir l'actionnariat salarié aux alentours de 5 à 7 % du capital de la Société.

L'Assemblée générale Mixte du 7 mai 2014 et celle du 10 mai 2017 ont chacune autorisé le Conseil d'Administration à émettre un maximum de 6 millions d'actions dans le cadre d'une augmentation de capital réservée aux salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères ayant adhéré au Plan d'Épargne d'Entreprise (PEG) de Capgemini. L'Assemblée générale Mixte du 23 mai 2018 a pour sa part autorisé le Conseil d'Administration à émettre un maximum de 3 millions d'actions dans le cadre d'une augmentation de capital réservée aux salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères ayant adhéré au Plan d'Épargne d'Entreprise (PEG) de Capgemini.

L'opération d'actionnariat salarié international réalisée en 2014, a également été totalement souscrite – soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'un FCPE – par des salariés du Groupe appartenant à 20 pays et pour un nombre total de 5 millions d'actions.

L'opération d'actionnariat salarié international réalisée en 2017 et autorisée par le Conseil d'Administration, a été totalement

souscrite – soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'un FCPE – par des salariés du Groupe appartenant à 21 pays et à hauteur de 3,6 millions d'actions.

L'opération d'actionnariat salarié international réalisée en 2018 et autorisée par le Conseil d'Administration, a été totalement souscrite – soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'un FCPE – par des salariés du Groupe appartenant à 24 pays et à hauteur de 2,5 millions d'actions.

L'opération d'actionnariat salarié international réalisée en 2019 et autorisée par le Conseil d'Administration, a été totalement souscrite – soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'un FCPE – par des salariés du Groupe appartenant à 25 pays et à hauteur de 2,75 millions d'actions.

Au total, et en application des dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, le Conseil d'Administration précise qu'au 31 décembre 2019, les salariés et mandataires sociaux de la Société (et des sociétés qui lui sont liées) détenaient ensemble 5,4 % du capital de la Société.

6.1.5 Dilution totale potentielle pouvant résulter de l'exercice de l'ensemble des titres donnant accès au capital

Au 31 décembre 2019, la dilution potentielle liée aux plans d'actions gratuites et de performance était de 3,0 %.

6.2 Capgemini et la bourse

Au 31 décembre 2019, le capital de la société Capgemini SE était composé de 169 345 499 actions (Code ISIN : FR0000125338) cotées sur le marché « Euronext Paris » compartiment A et éligibles au Service de Règlement Différé (SRD) de la Bourse de Paris. L'action Capgemini fait partie de l'indice CAC 40, de l'indice Euronext 100 et des indices européens EURO STOXX, STOXX Europe 600, STOXX Europe 600 Technology et EURO STOXX ESG Leaders 50.

Entre le 1er janvier et le 31 décembre 2019, Capgemini a vu son cours augmenter de 25,5 % pour terminer l'année à 108,90 euros.

Au 31 décembre 2019, la capitalisation boursière de Capgemini s'élevait à 18,4 milliards d'euros, comparée à 14,6 milliards d'euros au 31 décembre 2018.

Répartition du capital de Capgemini à fin décembre 2019

Calendrier indicatif des publications financières relatives à 2020

Chiffre d'affaires 1er trimestre 2020 :	28 avril 2020
Résultats 1er semestre 2020 :	3 septembre 2020
Chiffre d'affaires 3e trimestre 2020 :	27 octobre 2020
Résultats 2020 :	18 février 2021

Il est précisé qu'il s'agit là d'un calendrier indicatif : les dates citées peuvent être sujettes à modification.

Cours de l'action – du 31 décembre 2017 au 28 février 2020 *(en euros)*

Source : Bloomberg.

Nombre de transactions par mois sur NYSE Euronext Paris – de janvier 2018 à février 2020 *(en millions de titres)*

Source : Bloomberg.

6.

Marché de l'action

L'analyse des transactions sur les 24 derniers mois est reprise ci-après :

		Cours coté *(en euros)*			Volume des transactions		
					Nombre de titres		
Mois	**Nombre de séances**	**+ haut**	**moyen**	**+ bas**	**Total**	**Moyen** *(quotidien)*	**Capitaux** *(en millions d'euros)*
Mars 2018	21	106,50	103,23	98,72	11 358 430	540 878	1 172,5
Avril 2018	20	114,25	105,46	98,20	9 704 421	485 221	1 023,4
Mai 2018	22	116,95	114,88	112,40	9 349 354	424 971	1 074,1
Juin 2018	21	118,85	114,80	111,60	11 306 273	538 394	1 297,9
Juillet 2018	22	119,80	114,44	107,90	11 746 758	533 944	1 344,2
Août 2018	23	113,80	110,27	106,80	10 805 692	469 813	1 191,6
Septembre 2018	20	111,75	108,45	104,50	9 542 188	477 109	1 034,9
Octobre 2018	23	114,05	104,79	95,40	18 085 343	786 319	1 895,2
Novembre 2018	22	111,65	105,04	97,80	12 279 353	558 152	1 289,8
Décembre 2018	19	107,35	93,63	83,88	12 707 577	668 820	1 189,8
Janvier 2019	22	98,36	91,27	79,80	15 552 659	706 939	1 419,6
Février 2019	20	105,90	100,05	94,10	11 620 772	581 014	1 162,6
Mars 2019	21	108,75	105,91	101,25	9 600 357	457 160	1 016,8
Avril 2019	20	115,30	110,37	106,00	9 415 581	470 779	1 039,2
Mai 2019	22	107,90	104,13	98,54	11 163 298	507 423	1 162,5
Juin 2019	20	113,60	103,57	96,14	12 910 855	645 543	1 337,1
Juillet 2019	23	118,00	113,40	109,35	10 292 722	447 510	1 167,2
Août 2019	22	116,55	108,69	102,45	9 538 266	433 558	1 036,7
Septembre 2019	21	114,35	108,70	103,70	9 361 733	445 797	1 017,6
Octobre 2019	23	111,05	105,15	98,20	12 329 595	536 069	1 296,4
Novembre 2019	21	111,20	106,62	101,00	8 762 402	417 257	934,3
Décembre 2019	20	112,50	107,25	102,55	8 775 638	438 782	941,2
Janvier 2020	22	120,90	114,18	108,35	11 276 713	512 578	1 287,6
Février 2020	20	118,40	110,77	97,02	12 798 944	639 947	1 417,7

Source : Euronext.

Politique de distribution du dividende

Le Groupe a une politique historique de distribution du dividende, qui permet de conserver un équilibre entre les investissements nécessaires à son développement et la distribution des bénéfices aux actionnaires. Ce taux de distribution des bénéfices est d'environ 35 %. Le taux est défini comme suit : dividende par action/résultat net (part du Groupe) par action utilisant le nombre d'actions émises au 31 décembre. En cas de comptabilisation d'éléments exceptionnels, en particulier s'ils sont sans impact sur la trésorerie, le résultat net (part du Groupe) pourra être retraité de ces éléments avant application du taux de distribution.

Il est proposé de distribuer un dividende de 1,90 euro par action au titre de l'exercice 2019.

Sur la base d'un nombre d'actions de 169 345 499 composant le capital au 31 décembre 2019, la distribution totale de Capgemini s'élèverait ainsi à 322 millions d'euros au titre de l'exercice 2019. Le dividende effectivement versé dépendra de l'auto-détention à la date de détachement du dividende, et des actions qui pourraient être créées ou annulées avant cette date.

Taux de distribution du dividende

			Distribution		
Exercice clos le 31 décembre	**Dividende par action** *(en euro)*	**Nombre d'actions** *(au 31 décembre)*	**En millions d'euros**	**En % du net**	**Date de détachement du coupon**
2012	1,00	161 700 362	162	44 %	3 juin 2013
2013	1,10	160 317 818	176	40 %	16 mai 2014
2014	1,20	163 592 949	196	34 %	18 mai 2015
2015	1,35	172 181 500	232	36 %	30 mai 2016
2016	1,55	171 564 265	266	36 %	22 mai 2017
2017	1,70	168 483 742	286	35 %	4 juin 2018
2018	1,70	167 293 730	284	36 %	5 juin 2019
2019 (1)	1,90	169 345 499	322	35 %	3 juin 2020

(1) Proposition soumise à l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

6.3 Répartition du capital et des droits de vote

Au 31 décembre 2019, le capital social s'élevait à 1 354 763 992 euros (contre 1 338 349 840 euros au 31 décembre 2018), divisé en 169 345 499 actions de 8 euros chacune entièrement libérées.

Les opérations suivantes ont été effectuées sur le capital social au cours de l'exercice 2019 :

- annulation de 698 231 actions auto-détenues par décision du Conseil d'Administration en date du 4 décembre 2019 ;
- augmentation de capital liée au 6e plan d'actionnariat salarié (ESOP 2019) pour 2 750 000 actions en date du 18 décembre 2019.

La répartition du capital au 31 décembre 2019 est donnée dans le tableau ci-dessous, étant rappelé qu'il n'existe pas de droits de vote double.

Répartition du capital social au cours des trois dernières années

	Situation au 31/12/2017			Situation au 31/12/2018			Situation au 31/12/2019		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Administrateurs et salariés du Groupe	**8032 616**	**4,8**	**4,8**	**10 152 444**	**6,1**	**6,1**	**9 077 119**	**5,4**	**5,4**
Paul Hermelin	282 048	0,2	0,2	301 248	0,2	0,2	309 048	0,2	0,2
Actionnariat salarié	7 750 568	4,6	4,6	9 851 196	5,9	5,9	8 768 071	5,2	5,2
Auto-détention	**599324**	**0,4**	**0,4**	**422 358**	**0,3**	**0,3**	**246 780**	**0,1**	**0,1**
Auto-contrôle	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Public	**159851 802**	**94,8**	**94,8**	**156 718 928**	**93,6**	**93,6**	**160 021 600**	**94,5**	**94,5**
Actionnaires individuels (1) (Porteur + Nominatif)	18 835 216	11,2	11,2	12 565 368	7,5	7,5	11 127 221	6,6	6,6
Actionnaires institutionnels	141 016 586	83,6	83,6	144 153 560	86,1	86,1	148 894 379	87,9	87,9
TOTAL	**168 483 742**	**100**	**100**	**167 293 730**	**100**	**100**	**169 345 499**	**100**	**100**

(1) Peut inclure la détention d'employés hors plan d'actionnariat salarié.

À chaque action est attachée une voix quelle que soit la forme de l'action, nominative ou au porteur.

Il est également précisé qu'au 31 décembre 2019, Capgemini SE détenait 246 780 de ses propres actions (dont 61 809 actions résultant de l'exécution du contrat de liquidité au 31 décembre 2019) et que par ailleurs la Société ne détient aucun titre en auto-contrôle.

La Société a effectué au 21 décembre 2019 une étude sur les Titres au Porteur Identifiables (TPI) qui a permis d'identifier 27 784 actionnaires détenant plus de 50 actions.

Par ailleurs, au 31 décembre 2019, il existait 15 067 actionnaires détenant des actions sous la forme nominative.

Enfin, les personnes physiques membres du Conseil d'Administration détenaient 0,21 % du capital de la Société au 31 décembre 2019.

Actionnaires détenant plus de 5 % du capital et des droits de vote

Au 31 décembre 2019

En application des dispositions de l'article L. 233-13 du Code de commerce et selon les informations reçues et les déclarations effectuées auprès de l'Autorité des marchés financiers, un actionnaire détenait à la date de clôture de l'exercice plus de 5 % du capital et des droits de vote aux Assemblées générales :

FMR LLC, société de droit américain, holding d'un groupe indépendant de sociétés, agissant pour le compte de fonds, a déclaré détenir 5,01 % du capital et des droits de vote de la Société au 13 novembre 2019. La société FMR LLC a par ailleurs déclaré détenir 5,81 % du capital et des droits de vote de la Société au 10 mars 2020.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

Franchissements de seuils reçus

Conformément à l'article à l'article L. 233-7 I du Code de commerce, la Société a été notifiée des franchissements de seuils légaux ci-dessous entre le 1er janvier 2019 et la date de dépôt du présent Document d'Enregistrement Universel :

Date	Société	Sens du franchissement	% du capital et des droits de vote
15 janvier 2019	Amundi Asset Management (1)	↗	5,09 %
15 mars 2019	BlackRock Inc.	↘	4,95 %
27 mars 2019	BlackRock Inc.	↗	5,01 %
28 mars 2019	BlackRock Inc.	↘	4,85 %
1er avril 2019	BlackRock Inc.	↗	5,07 %
2 avril 2019	BlackRock Inc.	↘	4,82 %
3 avril 2019	BlackRock Inc.	↗	5,03 %
5 avril 2019	BlackRock Inc.	↘	4,86 %
8 avril 2019	BlackRock Inc.	↗	5,04 %
12 avril 2019	BlackRock Inc.	↘	4,94 %
29 avril 2019	BlackRock Inc.	↗	5,09 %
30 avril 2019	BlackRock Inc.	↘	4,97 %
2 mai 2019	BlackRock Inc.	↗	5,16 %
6 mai 2019	BlackRock Inc.	↘	4,98 %
10 mai 2019	BlackRock Inc.	↗	5,001 %
13 mai 2019	BlackRock Inc.	↘	4,99 %
14 mai 2019	BlackRock Inc.	↗	5,16 %
24 mai 2019	BlackRock Inc.	↘	4,99 %
30 mai 2019	BlackRock Inc.	↗	5,11 %
31 mai 2019	BlackRock Inc.	↘	4,99 %
18 juin 2019	BlackRock Inc.	↗	5,01 %
20 juin 2019	BlackRock Inc.	↘	4,99 %
24 juin 2019	BlackRock Inc.	↗	5,04 %
25 juin 2019	BlackRock Inc. (2)	↘	4,85 %
15 août 2019	FMR LLC	↗	5,02 %
16 août 2019	FMR LLC	↘	4,999 %
21 août 2019	FMR LLC	↗	5,03 %
30 août 2019	Amundi Asset Management	↘	4,99 %
25 septembre 2019	FMR LLC	↘	4,99 %
13 novembre 2019	FMR LLC	↗	5,01 %
28 novembre 2019	Société Générale	↘	4,98 %
29 novembre 2019	Société Générale	↗	5,01 %
20 décembre 2019	Société Générale (3)	↘	4,86 %
10 mars 2020	FMR LLC (4)	↗	5,81 %

(1) La société Amundi Asset Management, agissant pour le compte du fonds commun de placement d'entreprise ESOP Capgemini mis en place dans le cadre d'opérations d'actionnariat salarié du Groupe dont elle assure la gestion, a déclaré, à titre de régularisation, avoir franchi à la hausse le seuil de 5 % du capital et des droits de vote de la Société le 18 décembre 2018, avec une détention de 5,09 % du capital et des droits de vote de la Société.
(2) Société de droit américain, agissant pour le compte de clients et de fonds sous gestion.
(3) Suite à l'abrogation de l'exception dite de trading du fait de la transposition en droit français de la directive transparence révisée 2013/50/UE par l'ordonnance n° 2015-1576 du 3 décembre 2015, les prestataires de services doivent prendre en compte dans leurs déclarations de franchissement de seuils certains accords ou instruments financiers considérés comme ayant un effet économique similaire à la possession d'actions, qu'ils donnent droit à un règlement physique ou en espèces (par exemple : contrat d'achat à terme à dénouement physique).
(4) Société de droit américain, holding d'un groupe indépendant de sociétés, agissant pour le compte de fonds (communément dénommé Fidelity Investments).

Pour rappel, l'article 10 des statuts de Capgemini SE a été modifié par l'Assemblée générale Mixte du 10 mai 2017 et prévoit désormais une obligation de déclaration de tout franchissement, à la hausse ou à la baisse, de chaque fraction du capital social ou des droits de vote à compter d'un seuil plancher de 5 % du capital social ou des droits de vote de la Société et jusqu'au seuil imposant le dépôt d'une offre publique conformément à la réglementation en vigueur.

L'obligation de déclaration des franchissements de seuils en-dessous de 5 % a été supprimée, toutes les prises de participations entre 1 % et 5 % (exclus) du capital social ou des droits de vote ne donnant plus lieu à aucune déclaration.

En application des dispositions statutaires de la Société, seule Société Générale a déclaré différents franchissements de seuils statutaires en 2019.

Pactes d'actionnaires

Il n'existe aucun pacte entre actionnaires ni aucune convention entre actionnaires.

6.4 Programme de rachat d'actions

6.4.1 Autorisation d'achat par la Société de ses propres actions

L'Assemblée générale Ordinaire du 23 mai 2019 avait renouvelé l'autorisation, accordée sous certaines conditions, à la Société d'acheter ses propres actions. Cette autorisation a été utilisée au cours de l'exercice 2019 pour les besoins du contrat de liquidité (conclu avec Kepler Cheuvreux) et plus généralement dans le cadre de la poursuite par la Société de ses rachats d'actions propres.

Le contrat de liquidité a pour but de favoriser la liquidité du titre Capgemini et une plus grande régularité de ses cotations. En 2019, il a ainsi été procédé à l'achat pour le compte de Capgemini SE d'un total de 1 131 001 actions représentant 0,67 % du capital au 31 décembre 2019, à un cours moyen de 104,99 euros. Sur la même période, il a été procédé à la vente de 1 286 550 actions Capgemini, représentant 0,76 % du capital au 31 décembre 2019, à un cours moyen de 105,03 euros. À la clôture de l'exercice, le compte de liquidité présentait un solde de 61 809 actions (soit 0,04 % du capital) et d'environ 19 millions d'euros.

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2019 la Société a poursuivi ses acquisitions d'actions propres. Hors contrat de liquidité, la Société détenait 184 971 de ses propres actions au 31 décembre 2019 à l'issue des différentes opérations décrites ci-dessous :

- achat de 1 598 231 actions représentant 0,94 % du capital social au 31 décembre 2019 au cours moyen de 93,85 euros ;
- transfert de 920 029 actions à des employés dans le cadre du régime d'attributions gratuites d'actions ;
- annulation de 698 231 actions.

Le montant (hors TVA) des frais de négociation et de taxe sur les transactions financières en 2019 s'élève à 451 500 euros.

Au 31 décembre 2019, hors contrat de liquidité, l'ensemble des 184 971 actions auto-détenues représentant 0,11 % du capital de la Société étaient affectées à l'attribution ou à la cession d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux.

Enfin, il est précisé qu'au cours de l'exercice il n'y a pas eu de réaffectation des actions détenues par la Société entre les différents objectifs.

6.4.2 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'Assemblée générale du 20 mai 2020

Établi en application des dispositions des articles 241-1 et suivants du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF), la présente section a pour objet de décrire les objectifs et les modalités du programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale Mixte du 20 mai 2020.

Cadre juridique – date de l'Assemblée générale appelée à autoriser le programme

Ce programme s'inscrit dans le cadre des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et dans le cadre du règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003 pris en application de la directive 2003/6/CE du 28 janvier 2003 dite directive « Abus de Marché » ou de toute autre réglementation européenne venant s'y substituer.

Il sera proposé à l'Assemblée générale du 20 mai 2020 d'autoriser la mise en œuvre de ce programme de rachat d'actions.

Enfin, conformément aux dispositions de l'article 241-2 II du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, pendant la réalisation du programme de rachat, toute modification de l'une des informations énumérées aux 3, 4 et 5 du I de l'article 241-2 dudit règlement et figurant dans le présent descriptif sera portée, le plus tôt possible, à la connaissance du public selon les modalités fixées à l'article 221-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF), notamment par mise en ligne sur le site internet de Capgemini : www.capgemini.com.

Répartition par objectifs des titres de capital détenus

Les 1 431 419 actions auto-détenues[1] au 1er mars 2020 sont affectées comme suit :

- à hauteur de 135 877 actions, à l'objectif de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Capgemini dans le cadre du contrat de liquidité conclu le 3 octobre 2016 avec Kepler Cheuvreux ;
- à hauteur de 1 295 542 actions, à l'objectif de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux.

Objectifs du programme de rachat et utilisation des actions rachetées

La société Capgemini entend pouvoir faire usage des possibilités d'intervention sur ses propres actions, avec pour objectifs :

- l'attribution ou la cession d'actions ainsi acquises à des salariés et/ou des mandataires sociaux (dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi) notamment en vue de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout Plan d'Épargne d'Entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi et notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, et de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée, ou pour permettre la couverture d'une offre d'actionnariat structurée par un établissement bancaire,

(1) Incluant les achats et ventes d'actions exécutés avant le 1er mars 2020 mais dont le règlement livraison interviendra après cette date.

ou entité contrôlée par un tel établissement au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, intervenant à la demande de la Société ; ou

- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ; ou
- la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Capgemini par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur.

Éléments financiers du programme

- Part maximum du capital de la Société et nombre maximum d'actions susceptibles d'être rachetées : les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que, à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme de rachat (y compris celles faisant l'objet dudit rachat) n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société à cette date [1] (en tenant compte des opérations l'affectant postérieurement à l'Assemblée générale Mixte du 20 mai 2020), étant précisé que (i) le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % de son capital social ; et (ii) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation. À titre illustratif, à la date du 1er mars 2020, sur la base du nombre total d'actions composant le capital social au 1er mars 2020, et après avoir pris en considération que la Société détenait 1 431 419 de ses propres actions au 1er mars 2020, correspondant à 0,85 % du capital au 1er mars 2020, le nombre maximum d'actions pouvant être acquises serait de 15 503 130 actions, soit 9,15 % du capital au 1er mars 2020, sauf à céder ou à annuler les titres déjà détenus.
- Prix maximum d'achat : 150 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie), étant précisé que (i) ce prix pourra être ajusté en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital social ou les capitaux propres et (ii) que le montant total consacré à ces acquisitions ne pourra pas dépasser 2 540 millions d'euros.

Modalités et durée du programme

- Modalités du programme : l'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, sauf en période d'offre publique visant les titres de la Société, et par tous moyens, notamment sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, ou de toute autre manière (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par l'un quelconque de ces moyens).
- Durée du programme : dix-huit mois à compter de l'adoption de la 20e résolution présentée à l'Assemblée générale Mixte du 20 mai 2020, soit au plus tard jusqu'au 20 novembre 2021. En vertu de l'article 225-209 du Code de commerce, les actions ne peuvent être annulées que dans la limite de 10 % du capital (ajusté en fonction des opérations éventuelles l'affectant postérieurement à l'Assemblée générale du 20 mai 2020) sur une période de 24 mois.

6.

(1) Soit, à titre illustratif, sur la base du nombre total d'actions composant le capital social au 1er mars 2020, 16 934 549 actions.

7.

Rapport du Conseil d'Administration et projets de résolutions à l'Assemblée générale Mixte du 20 mai 2020

7.1 Résolutions à caractère ordinaire 304

7.2 Résolutions à caractère extraordinaire 319

7.3 Rapport complémentaire du Conseil d'Administration relatif à l'émission d'actions dans le cadre de l'opération d'actionnariat des salariés du groupe Capgemini « ESOP 2019 » 337

7.4 Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes 341

Le présent rapport a pour objet de présenter les projets de résolutions soumis par le Conseil d'Administration à l'Assemblée générale. Composé de la présente introduction, des exposés des motifs figurant avant les résolutions ainsi que d'un tableau résumant les délégations financières soumises à votre approbation, il est destiné à vous exposer les points importants des projets de résolutions, conformément à la réglementation en vigueur ainsi qu'aux meilleures pratiques de gouvernance recommandées sur la place financière de Paris. Il ne prétend par conséquent pas à l'exhaustivité et ne remplace pas une lecture attentive du texte des projets de résolutions avant d'exercer votre droit de vote.

L'exposé de la situation financière, de l'activité et des résultats de la Société et de son Groupe au cours de l'exercice écoulé, ainsi que les diverses informations prescrites par les dispositions légales et réglementaires en vigueur figurent également dans le Rapport de gestion sur l'exercice 2019 inclus dans le Document d'Enregistrement Universel 2019 (disponible sur www.capgemini.com) auquel vous êtes invités à vous reporter.

Avertissement : les modalités de participation physique à l'Assemblée générale pourraient évoluer en fonction des impératifs sanitaires et/ou légaux, notamment dans le contexte actuel lié au Covid-19. Par mesure de précaution, les actionnaires sont invités à voter par correspondance ou par Internet *via* le site VOTACCESS ou à donner pouvoir au Président.

Nous vous remercions de consulter régulièrement la rubrique dédiée à l'Assemblée générale 2020 sur le site de la Société : https://investors.capgemini.com/fr/event/assemblée-générale-2020

7.1 Résolutions à caractère ordinaire

PRÉSENTATION DES 1RE ET 2E RÉSOLUTIONS

APPROBATION DES COMPTES

Exposé

Par ces deux résolutions, il vous est proposé d'approuver les comptes sociaux et les comptes consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 comme suit :

- les comptes sociaux de Capgemini SE se soldant par un bénéfice net de 490 231 317,28 euros ;
- les comptes consolidés de Capgemini se soldant par un bénéfice net part du Groupe de 856 millions d'euros.

PREMIÈRE RÉSOLUTION

Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2019

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires et ayant pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, approuve les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2019 qui se soldent par un bénéfice net de 490 231 317,28 euros, tels qu'ils ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2019

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires et ayant pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 qui se soldent par un bénéfice net part du Groupe de 856 millions d'euros, tels qu'ils ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

PRÉSENTATION DE LA 3E RÉSOLUTION

AFFECTATION DU RÉSULTAT ET FIXATION DU DIVIDENDE

Exposé

La troisième résolution a pour objet de décider de l'affectation du résultat de l'exercice 2019 et de la fixation du dividende.

Il vous est proposé de fixer le dividende de l'exercice à 1,90 euro par action pour un montant total de 321 756 448,10 euros sur la base du nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 décembre 2019.

En ligne avec les principes directeurs du Groupe permettant de conserver un équilibre entre les investissements nécessaires au développement du Groupe sur le long terme et la redistribution des bénéfices aux actionnaires, le taux de distribution du résultat net, part du Groupe, avant prise en compte de produits ou charges d'impôt non-récurrents, s'établirait ainsi à 35 %.

Le solde du bénéfice distribuable de l'exercice, soit 6 201 872 185,07 euros, est affecté au report à nouveau.

Pour les personnes physiques résidentes fiscales en France, ce dividende est intégralement éligible à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts en cas d'option expresse, irrévocable et globale pour une imposition selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu. À défaut d'une telle option, le dividende entre dans le champ d'application du prélèvement forfaitaire unique (PFU) et n'est pas éligible à cet abattement de 40 %.

Tenant compte des recommandations exprimées par certains investisseurs, et afin d'éviter ou au moins de ne pas encourager les opérations de prêt/emprunt de titres autour de la date de l'Assemblée générale, le Conseil d'Administration propose que la date effective de détachement du coupon soit fixée au 3 juin 2020 et le dividende mis en paiement à compter du 5 juin 2020.

TROISIÈME RÉSOLUTION

Affectation du résultat et fixation du dividende

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve les propositions du Conseil d'Administration relatives à l'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2019 :

Bénéfice net de l'exercice	490 231 317,28 euros
Aucune dotation à la réserve légale dans la mesure où elle est dotée entièrement	
soit un total de :	**490 231 317,28 euros**
Report à nouveau antérieur :	5 711 640 867,79 euros
soit un bénéfice distribuable de :	**6 201 872 185,07 euros**
affecté :	
au paiement d'un dividende de 1,90 euro par action, soit :	321 756 448,10 euros (1)
au report à nouveau : le solde, soit	5 880 115 736,97 euros
ce qui fait bien au total :	**6 201 872 185,07 euros**

(1) Le montant total de la distribution est calculé sur le fondement du nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 décembre 2019 et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue entre le 1er janvier 2020 et la date de détachement du dividende.

Il est rappelé que le dividende, ainsi fixé à 1,90 euro pour chacune des actions portant jouissance au 1er janvier 2020, est intégralement éligible à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts uniquement en cas d'option expresse, irrévocable et globale pour une imposition selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu.

La date effective de détachement du dividende sera fixée au 3 juin 2020 et ce dividende sera mis en paiement à compter du 5 juin 2020. Si, lors de la mise en paiement de ce dividende, le nombre d'actions auto-détenues par la Société a évolué par rapport à celui au 31 décembre 2019, la fraction du dividende relative à cette variation viendra augmenter ou réduire le compte report à nouveau.

En application de l'article 243 *bis* du Code général des impôts, il est rappelé qu'il a été distribué les sommes suivantes au titre des trois derniers exercices :

	Dividendes mis en distribution (1) *(en euros)*	Revenus distribués (2) *(en euros)*	Dividende par action *(en euros)*
Exercice 2018	284 399 341,00	281 199 101,20	1,70
Exercice 2017	286 422 361,40	284 362 859,00	1,70
Exercice 2016	261 229 107,40	261 683 477,50	1,55

(1) Les dividendes mis en distribution sont calculés de façon théorique sur la base du nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 décembre de chaque exercice.
(2) Ces montants correspondent aux montants effectivement versés, après ajustement du nombre d'actions ouvrant droit au dividende résultant le cas échéant d'une variation dans le nombre d'actions auto-détenues, de la création d'actions nouvelles et/ou d'annulation d'actions entre le 1er janvier et la date de détachement du dividende. Les revenus distribués au titre de l'exercice 2016 étaient intégralement éligibles à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts. S'agissant des résultats relatifs aux exercices 2017 et 2018, ils n'étaient éligibles à cet abattement que lorsque le bénéficiaire fiscal français avait opté pour une imposition selon le barème progressif.

PRÉSENTATION DE LA 4E RÉSOLUTION

CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES – RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Exposé

Les seules conventions réglementées autorisées par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2019 ou au début de l'exercice 2020 et soumises à votre approbation sont celles intervenues dans le cadre du projet d'acquisition d'Altran Technologies S.A. par votre Société (l'« **Offre** »).

Pour plus d'information sur les modalités de l'Offre ou sur le rapport spécial des Commissaires aux Comptes, se référer au Document d'Enregistrement Universel 2019.

Contrat de Crédit dans le cadre de l'Offre

Lors de sa réunion du 24 juin 2019, le Conseil d'Administration a autorisé à l'unanimité la conclusion par la Société d'un contrat de financement dans le cadre de l'Offre sous forme de crédit relais (le « **Contrat de Crédit** ») auquel plusieurs institutions bancaires, en ce compris Crédit Agricole SA et Société Générale ainsi que leurs affiliés respectifs, pourraient être invités à participer durant la phase de pré syndication.

Madame Laurence Dors, administrateur de Crédit Agricole SA, Monsieur Xavier Musca, Directeur général délégué de Crédit Agricole SA, et Monsieur Frédéric Oudéa, Directeur général de Société Générale, n'ont pas pris part au débat, ni au vote de la délibération du Conseil d'Administration compte tenu de leurs fonctions au sein de ces établissements.

Conformément à cette autorisation, un Contrat de Crédit de 5 400 millions d'euros a été signé le 24 juin 2019 entre la Société en qualité d'emprunteur et BNP Paribas en qualité de prêteur initial, chef de file et teneur de livres *(mandated lead arranger and bookrunner)*. Le 15 juillet 2019, plusieurs institutions bancaires, en ce compris Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et Société Générale, sont devenues parties au Contrat de Crédit en qualité de nouveaux prêteurs, chefs de file et teneurs de livres, avec un engagement de 675 millions d'euros chacune, correspondant pour chacune d'entre elles à 12,5 % du montant total à l'issue de la phase de pré syndication. Ces montants d'engagement ont été réduits à 418 965 517,24 euros chacune à l'issue de la phase de syndication.

Ce crédit relais d'une durée initiale d'un an avec une faculté d'extension de deux périodes de 6 mois successives, exerçable à la discrétion de Capgemini, contient des stipulations usuelles pour ce type de financement.

Les commissions et intérêts payables à Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et à Société Générale au titre de ce Contrat de Crédit sont identiques à ceux payés aux autres institutions bancaires participant au crédit relais en des qualités identiques et sont conformes aux pratiques de marché relatives à ce type de financement.

Le Conseil d'Administration a noté que les deux établissements susvisés participent régulièrement à des opérations de financement d'envergure en France et à l'international. Il a jugé (i) d'une part, que cette convention est une composante essentielle de la transaction liée à l'opération d'acquisition d'Altran Technologies S.A. et (ii) d'autre part, que ses termes et conditions, y compris les conditions financières, sont conformes aux pratiques de marché.

La Société a versé au cours de l'exercice 2019 :

- à Crédit Agricole Corporate and Investment Bank : 776 250 euros de commissions et 131 697 € d'intérêts ;
- à Société Générale : 776 250 € de commissions et 131 697 euros d'intérêts.

Lettre d'Engagement et Lettre d'Instruction dans le cadre de l'Offre

Lors de sa réunion du 2 septembre 2019, le Conseil d'Administration a autorisé à l'unanimité la conclusion par la Société de :

- la lettre d'engagement aux termes de laquelle la banque Crédit Agricole Corporate and Investment Bank sera mandatée à l'effet d'agir en tant que banque présentatrice et d'exercer une mission de conseiller financier auprès de la Société dans le cadre de l'Offre (la « **Lettre d'Engagement** ») ; et
- la lettre d'instruction aux termes de laquelle la Société donnera formellement instruction à Crédit Agricole Corporate and Investment Bank de présenter l'Offre et de procéder à son dépôt auprès de l'Autorité des marchés financiers, conjointement avec les autres banques présentatrices et la banque garante (la « **Lettre d'Instruction** »).

Madame Laurence Dors, administrateur de Crédit Agricole SA, et Monsieur Xavier Musca, Directeur général délégué de Crédit Agricole SA, n'ont pas pris part au débat, ni au vote de la délibération du Conseil d'Administration compte tenu de leurs fonctions au sein de Crédit Agricole SA et de leur mandat d'administrateur de la Société.

Conformément à cette autorisation, la Lettre d'Engagement et la Lettre d'Instruction ont été signées le 22 septembre 2019.

Les commissions payables à Crédit Agricole Corporate and Investment Bank au titre de la Lettre d'Engagement et de la Lettre d'Instruction sont conformes aux pratiques de marché et dépendent des missions respectives assignées aux institutions financières impliquées.

Le Conseil d'Administration a noté que (i) la Lettre d'Instruction et, par conséquent, la Lettre d'Engagement sont des éléments essentiels de l'Offre, le dépôt de l'Offre par un ou plusieurs établissements présentateurs étant requis par la réglementation applicable, et que (ii) les termes et conditions de la Lettre d'Engagement et de la Lettre d'Instruction sont alignés avec les standards du marché, et qu'elles sont par conséquent dans l'intérêt de la Société.

Aucune commission n'a été versée à Crédit Agricole Corporate and Investment Bank au cours de l'exercice 2019 au titre de la Lettre d'Engagement et de la Lettre d'Instruction.

Avenant à la Lettre d'Engagement et à la Lettre d'Instruction

En lien avec l'augmentation du prix de l'Offre et les divers engagements pris par la Société auprès de l'Autorité des marchés financiers, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 14 janvier 2020, a autorisé à l'unanimité la conclusion d'un avenant aux Lettres d'Instruction et d'Engagement.

Madame Laurence Dors, administrateur de Crédit Agricole SA, et Monsieur Xavier Musca, Directeur général délégué de Crédit Agricole SA, n'ont pas pris part au débat, ni au vote de la délibération du Conseil d'Administration compte tenu de leurs fonctions au sein de Crédit Agricole SA et de leur mandat d'administrateur de la Société.

Conformément à cette autorisation, l'avenant à la Lettre d'Instruction et à la Lettre d'Engagement a été signé le 14 janvier 2020.

Le Conseil d'Administration a noté que (i) l'avenant à la Lettre d'Instruction et à la Lettre d'Engagement est un élément essentiel

de l'Offre, en particulier en ce qui concerne l'augmentation du prix de l'Offre, et que (ii) les termes et conditions de l'avenant sont les mêmes que ceux des lettres d'instruction et d'engagement initiales d'un point de vue commercial et sont alignés avec les standards du marché. Cet avenant n'a aucune incidence sur les conditions financières des accords initiaux. Il est par conséquent dans l'intérêt de la Société.

Avenant et *side-letter* au Contrat de Crédit

Lors de sa réunion du 14 janvier 2020, le Conseil d'Administration a autorisé la signature d'un avenant et d'une *side-letter* au Contrat de Crédit permettant de prendre en compte les engagements pris par la Société auprès de l'Autorité des marchés financiers en cas de succès de l'Offre.

Madame Laurence Dors, administrateur de Crédit Agricole SA, Monsieur Xavier Musca, Directeur général délégué de Crédit Agricole SA, et Monsieur Frédéric Oudéa, Directeur général de Société Générale, n'ont pas pris part au débat, ni au vote de la délibération du Conseil d'Administration compte tenu de leurs fonctions au sein de ces établissements.

Conformément à cette autorisation, l'avenant et la *side-letter* au Contrat de Crédit ont été signés le 17 janvier 2020.

Le Conseil d'Administration a noté que les termes et conditions de l'avenant et de la *side-letter* au Contrat de Crédit sont les mêmes que ceux du contrat de crédit initial d'un point de vue commercial, sans contrepartie financière additionnelle, et sont dans l'intérêt de la Société.

Ajustement au Contrat de Crédit

Lors de sa réunion du 14 janvier 2020, le Conseil d'Administration a autorisé certains ajustements au Contrat de Crédit liés à l'augmentation du prix de l'Offre.

Madame Laurence Dors, administrateur de Crédit Agricole SA, Monsieur Xavier Musca, Directeur général délégué de Crédit Agricole SA, et Monsieur Frédéric Oudéa, Directeur général de Société Générale, n'ont pas pris part au débat, ni au vote de la délibération du Conseil d'Administration compte tenu de leurs fonctions au sein de ces établissements.

L'agent du Contrat de Crédit a confirmé l'accord des prêteurs le 22 janvier 2020.

Le Conseil d'Administration a noté que les termes et conditions du Contrat de Crédit demeurent les mêmes que ceux du contrat initial d'un point de vue commercial, sans contrepartie financière additionnelle, et que celui-ci est dans l'intérêt de la Société.

QUATRIÈME RÉSOLUTION

Approbation de conventions soumises aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce – Rapport spécial des Commissaires aux Comptes

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et opérations visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve les conventions réglementées présentées dans ce rapport et non encore approuvées par l'Assemblée générale ainsi que ledit rapport.

PRÉSENTATION DES 5E À 8E RÉSOLUTIONS

APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET DES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019 OU ATTRIBUES AU TITRE DU MEME EXERCICE AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET AUX DIRECTEURS GÉNÉRAUX DÉLÉGUÉS

Exposé

Conformément à l'article L. 225-100 III du Code de commerce modifié par l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019, les actionnaires sont désormais appelés à se prononcer sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration du 11 mars 2020 a approuvé les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice au Président-directeur général, M. Paul Hermelin, ainsi qu'aux Directeurs généraux délégués, MM. Thierry Delaporte et Aiman Ezzat. Ils ont été versés ou attribués en conformité avec la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 23 mai 2019 (8e et 9e résolutions).

Par ailleurs, conformément à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce modifié par l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019, les actionnaires sont également appelés à approuver un rapport sur les rémunérations des mandataires sociaux.

Les tableaux récapitulant les éléments de rémunération du Président-directeur-général et des Directeurs généraux délégués et les informations concernant les rémunérations des mandataires sociaux, soumis aux votes des actionnaires en vertu des 5e, 6e, 7e et 8e résolutions, sont présentés dans le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, en section 2.3.3 du Document d'Enregistrement Universel 2019.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Paul Hermelin, Président-directeur général

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Paul Hermelin, Président-directeur général, tels qu'ils ont été présentés.

SIXIÈME RÉSOLUTION

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Thierry Delaporte, Directeur général délégué

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Thierry Delaporte, Directeur général délégué, tels qu'ils ont été présentés.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Aiman Ezzat, Directeur général délégué

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Aiman Ezzat, Directeur général délégué, tels qu'ils ont été présentés.

HUITIÈME RÉSOLUTION

Approbation du rapport sur les rémunérations des mandataires sociaux portant sur les informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve le rapport sur les rémunérations des mandataires sociaux comprenant les informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, telles que présentées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société visé à l'article L. 225-37 du même code.

PRÉSENTATION DES 9E À 13E RÉSOLUTIONS

APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Exposé

Les actionnaires sont appelés à se prononcer sur la politique de rémunération des mandataires sociaux en application des dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, modifié par l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019.

Il est rappelé que le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 16 septembre 2019, a annoncé la mise en place d'une gouvernance dissociant les fonctions de Président du Conseil et de Directeur général à l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2020, dans laquelle M. Paul Hermelin conservera la Présidence du Conseil tandis que M. Aiman Ezzat assurera la Direction générale en tant que seul dirigeant mandataire social exécutif.

Les politiques de rémunération applicables (i) au Président-directeur général, (ii) au Directeur général délégué, (iii) au Président du Conseil d'Administration, (iv) au Directeur général et (v) aux administrateurs au titre de leurs mandats pour l'exercice 2020, ont été arrêtées par le Conseil d'Administration du 11 mars 2020 sur recommandation du Comité des Rémunérations. Elles sont décrites dans le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, figurant en sections 2.3.1 et 2.3.2 du Document d'Enregistrement Universel 2019.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

Approbation de la politique de rémunération du Président-directeur général

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Président-directeur général telle que présentée dans le rapport précité.

DIXIÈME RÉSOLUTION

Approbation de la politique de rémunération du Directeur général délégué

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Directeur général délégué telle que présentée dans le rapport précité.

ONZIÈME RÉSOLUTION

Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration telle que présentée dans le rapport précité.

DOUZIÈME RÉSOLUTION

Approbation de la politique de rémunération du Directeur général

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Directeur général telle que présentée dans le rapport précité.

TREIZIÈME RÉSOLUTION

Approbation de la politique de rémunération des administrateurs

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération des administrateurs telle que présentée dans le rapport précité.

PRÉSENTATION DES 14E, 15E ET 16E RÉSOLUTIONS

RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'UN ADMINISTRATEUR – NOMINATION DE DEUX ADMINISTRATEURS

Exposé

Le Conseil d'Administration de Capgemini SE réuni le 11 mars 2020 sous la présidence de M. Paul Hermelin, Président-directeur général, a délibéré, sur le rapport du Comité Éthique et Gouvernance, de l'évolution de sa composition qui sera proposée à la prochaine Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2020.

Le Conseil d'Administration a souhaité proposer à l'Assemblée générale 2020 le renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Siân Herbert-Jones et la nomination de Mme Belen Moscoso del Prado en qualité de membre du Conseil d'Administration pour une durée de quatre ans, Mme Laura Desmond ayant fait part de son souhait de ne pas renouveler son mandat. Cette proposition répond à l'ambition du Groupe de poursuivre l'internationalisation de sa composition, d'approfondir son expertise sectorielle et d'enrichir la diversité de ses profils.

Mme Belen Moscoso del Prado, de nationalité espagnole, a acquis au cours de sa carrière une solide expérience de l'innovation et de la transformation appliquée au Digital et à la stratégie Data au sein de groupes de dimension mondiale. Le Conseil a indiqué considérer Mme Belen Moscoso del Prado comme indépendante au regard des critères du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

Le Conseil d'Administration a remercié chaleureusement Mme Laura Desmond pour sa contribution aux travaux du Conseil et de ses comités durant son mandat.

Par ailleurs, dans le cadre du processus interne de transition managériale engagé en 2017 à l'initiative de M. Paul Hermelin, Président-directeur général, le Conseil d'Administration en date du 16 septembre 2019 a porté son choix sur M. Aiman Ezzat, Directeur général délégué, pour succéder à M. Paul Hermelin, en tant que Directeur général à l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2020. Le Conseil d'Administration a souhaité proposer également à l'Assemblée générale 2020 la nomination de M. Aiman Ezzat en qualité de membre du Conseil d'Administration pour une durée de quatre ans.

Dans l'hypothèse de l'approbation de ces résolutions par l'Assemblée générale du 20 mai 2020, la composition du Conseil d'Administration passerait ainsi à 15 administrateurs, dont deux administrateurs représentant les salariés. Il comptera parmi ses membres 75 % d'administrateurs d'indépendants [1], 27 % d'administrateurs ayant des profils internationaux et 42 % de femmes [2].

(1) Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.
(2) Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage, conformément aux dispositions du Code de Commerce actuellement en vigueur.

Date de naissance :
13 septembre 1960

Nationalité :
Britannique

Adresse professionnelle :
Capgemini SE
11, rue de Tilsitt
75017 Paris

Date du 1er mandat :
2016

Date d'échéance du mandat :
2020
(Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 :
1 000

SIAN HERBERT-JONES

Administrateur indépendant
Membre du Comité d'Audit et des Risques

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Siân Herbert-Jones est titulaire notamment d'un diplôme d'expert-comptable au Royaume-Uni. Elle a tout d'abord exercé pendant 13 ans au sein du Cabinet PricewaterhouseCoopers, à la fois au bureau de Londres puis de Paris, où elle a été en charge des fusions et acquisitions (de 1983 à 1993). Elle a rejoint par la suite le groupe Sodexo où elle a passé plus de 21 ans dont 15 ans en tant que Directrice Financière et membre du Comité Exécutif (jusqu'au 28 février 2016). Elle est actuellement administrateur de L'Air Liquide SA (depuis 2011) dont elle préside le Comité d'Audit et des Comptes. Elle siège en outre au Conseil d'Administration de Bureau Veritas depuis le 17 mai 2016, dont elle est également membre du Comité d'Audit et des Risques depuis mai 2017.

Mme Siân Herbert-Jones a rejoint le Conseil d'Administration de Capgemini SE le 18 mai 2016. Elle est membre du Comité d'Audit et des Risques (antérieurement le Comité d'Audit) depuis cette date.

De nationalité britannique, elle fait bénéficier le Conseil de ses solides compétences en matière de finance et d'audit et de son expérience de transactions dans un contexte international, notamment dans le secteur des services (« BtoB »). Elle apporte également au Conseil d'Administration son expérience de dirigeant à l'expertise multi-culturelle et d'administrateur indépendant au sein de Conseils d'Administration de grandes entreprises internationales.

Fonction principale :
Administrateur indépendant

FONCTIONS EXERCÉES EN 2019 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Administrateur de :
- CAPGEMINI SE* (depuis mai 2016)
- L'AIR LIQUIDE SA* (depuis mai 2011)
- BUREAU VERITAS* (depuis mai 2016)
- COMPAGNIE FINANCIÈRE AURORE INTERNATIONALE, filiale du Groupe Sodexo (depuis février 2016)

AUTRES FONCTIONS EXERCÉES AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES (MANDATS ÉCHUS)

Directrice Financière et membre du Comité Exécutif de :
- SODEXO* (jusqu'en février 2016)

Autres fonctions exercées au sein de Sodexo :

Président de :
- Etin SAS (jusqu'en février 2016)
- SOFINSOD SAS (jusqu'en février 2016)
- SODEXO ETINBIS SAS (jusqu'en février 2016)

Représentant permanent de Sofinsod SAS au Conseil de Surveillance de :
- ONE SCA (jusqu'en février 2016)

Administrateur de :
- SODEXHO AWARDS CO (jusqu'en février 2016)
- SODEXO JAPAN KABUSHIKI KAISHA Ltd (jusqu'en février 2016)
- SODEXHO MEXICO SA DE CV (jusqu'en février 2016)
- SODEXHO MEXICO SERVICIOS DE PERSONAL SA DE CV (jusqu'en février 2016)
- SODEXO REMOTE SITES THE NETHERLANDS B.V (jusqu'en février 2016)
- SODEXO REMOTE SITES EUROPE Ltd (jusqu'en février 2016)
- UNIVERSAL SODEXHO EURASIA Ltd (jusqu'en février 2016)
- SODEXO, INC (jusqu'en février 2016)
- SODEXO MANAGEMENT, INC. (jusqu'en février 2016)
- SODEXO REMOTE SITES USA, INC. (jusqu'en février 2016)
- SODEXO SERVICES ENTERPRISES LLC (jusqu'en février 2016)
- UNIVERSAL SODEXHO SERVICES DE VENEZUELA SA (jusqu'en février 2016)
- UNIVERSAL SODEXHO EMPRESA DE SERVICIOS Y CAMPAMENTOS SA (jusqu'en février 2016)
- SODEXO GLOBAL SERVICES UK Ltd (jusqu'en février 2016)

Membre du Conseil de Direction de :
- SODEXO EN FRANCE SAS (jusqu'en février 2016)
- SODEXO ENTREPRISES SAS (jusqu'en février 2016)
- SODEXO PASS INTERNATIONAL SAS (jusqu'en février 2016)
- ONE SAS (jusqu'en février 2016)
- ONE SCA (jusqu'en février 2016)

* Société cotée.

Date de naissance :
15 juin 1973

Nationalité :
Espagnole

Adresse professionnelle :
Capgemini SE
11, rue de Tilsitt
75017 Paris

Date du 1er mandat :
2020

Date d'échéance du mandat :
2024
(Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2023)

Nombre d'actions détenues au 11/03/2020 :
0

BELEN MOSCOSO DEL PRADO

Administrateur indépendant

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Belen Moscoso del Prado est titulaire d'un master en économie internationale de l'Université Carlos III en Espagne.

Elle débute sa carrière en 1995 au sein de The Walt Disney Company en tant que Responsable communication pour l'Espagne et le Portugal puis devient Analyste Senior au sein du département Stratégie Marketing et Ventes Europe. De 2000 à 2008, elle est consultante chez Bain & Company, travaillant notamment sur des missions de revue stratégique, d'amélioration des performances et d'intégration post acquisition en Europe et en Amérique Centrale. En 2008, elle rejoint Europcar en tant que Strategic Change Programme Manager puis occupe les fonctions de Responsable Stratégie & Partenariats au sein de la société Solocal de 2010 à 2013. Elle devient Directrice de la Stratégie numérique, de la Transformation et de l'Innovation d'Axa en 2013 puis rejoint Sodexo en 2015 afin d'y piloter la transformation numérique.

Elle est actuellement Directrice Digital & Innovation de Sodexo et membre du Comité Exécutif de Sodexo depuis 2015. Elle siège également au Comité d'investissement en capital-risque de Sodexo.

Mme Belen Moscoso del Prado est Présidente du Conseil d'Administration de FoodChéri et membre du *Consultative Advisory Board* de la *start-up* Wynd.

De nationalité espagnole, Mme Belen Moscoso del Prado a acquis au cours de sa carrière une solide expérience de l'innovation et de la transformation appliquée au Digital et à la stratégie Data de groupes de dimension mondiale.

Fonction principale :
Mme Belen Moscoso del Prado est Directrice Digital & Innovation de Sodexo.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2019 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Présidente du Conseil d'Administration de :
- FOODCHERI (depuis 2018)

AUTRES FONCTIONS EXERCÉES AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES (MANDATS ÉCHUS)
N/A

Date de naissance :
22 mai 1961

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Capgemini SE
11, rue de Tilsitt
75017 Paris

Date du 1er mandat :
2020

Date d'échéance du mandat :
2024
(Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2023)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 :
49 920

AIMAN EZZAT

Directeur général délégué

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Aiman Ezzat, né le 22 mai 1961, est titulaire d'un Master of Sciences en ingénierie chimique obtenu à l'École Supérieure de Chimie, Physique et Électronique de Lyon et d'un MBA de l'Anderson School of Management (UCLA).

M. Aiman Ezzat est Directeur général délégué de Capgemini SE depuis le 1er janvier 2018. Il a été Directeur Financier du Groupe de décembre 2012 à fin mai 2018. Il est membre du Comité de Direction générale du Groupe. En mars 2017, il a été nommé « Meilleur Directeur Financier européen » dans la catégorie « technologie et logiciels » du palmarès 2017 *All European Executive Team*, classement annuel réalisé par *Institutional Investor*.

De décembre 2008 à 2012, il a dirigé l'entité Services Financiers du Groupe après avoir été le Directeur des Opérations à partir de novembre 2007. De 2005 à 2007, M. Aiman Ezzat a occupé la fonction de Directeur Adjoint de la Stratégie. Il a joué un rôle clé dans le développement du plan Booster dédié au redressement des activités du Groupe aux États-Unis, ainsi que dans le développement de sa stratégie *offshore*. En 2006, il fait ainsi partie de l'équipe en charge de l'acquisition et de l'intégration de Kanbay, société internationale de services informatiques spécialisée dans le secteur des services financiers.

Avant de rejoindre Capgemini, M. Aiman Ezzat était, entre 2000 et 2004, Directeur des Opérations internationales chez Headstrong, société de conseil spécialisée dans la technologie intervenant dans le secteur des services financiers avec des clients basés en Asie, en Amérique du Nord et en Europe.

Auparavant, M. Aiman Ezzat a occupé, pendant 10 ans, la fonction de responsable mondial des activités pétrolières, gazières et chimiques de Gemini Consulting (Gemini Consulting était la marque de l'entité de conseil en stratégie et transformation du groupe Capgemini, devenue Capgemini Consulting par la suite).

FONCTIONS EXERCÉES EN 2019 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Directeur général délégué de :
- CAPGEMINI SE* (depuis janvier 2018)

Autres fonctions exercées au sein du groupe Capgemini :

Président de :
- SOGETI FRANCE 2005 SAS (depuis mai 2018)

Administrateur de :
- SOGETI UK Ltd (Royaume-Uni) (depuis le 1er février 2019)
- CAPGEMINI SINGAPORE PTE Ltd (Singapour) (jusqu'au 7 novembre 2019)
- CAPGEMINI HONG KONG Ltd (Chine) (jusqu'au 15 octobre 2019)
- CAPGEMINI ESPAÑA S.L. (Espagne) (depuis mars 2018)
- CAPGEMINI CANADA Inc (Canada) (jusqu'au 19 mars 2019)
- GESTION CAPGEMINI QUEBEC Inc (Canada) (jusqu'au 21 mars 2019)
- CAPGEMINI SOLUTIONS CANADA Inc (Canada) (depuis février 2018)
- CAPGEMINI TECHNOLOGIES Llc (USA) (depuis décembre 2017)
- CAPGEMINI NORTH AMERICA Inc (USA) (depuis juillet 2013)
- CAPGEMINI AUSTRALIA PTY Ltd (Australie) (jusqu'au 30 avril 2019)
- CAPGEMINI UK Plc (Royaume-Uni) (depuis février 2013)
- CAPGEMINI (HANGZHOU) Co. Ltd (Chine) (depuis août 2010)
- SOGETI SVERIGE AB (Suède) (jusqu'au 17 juin 2019)
- SOGETI SVERIGE MITT AB (Suède) (jusqu'au 28 novembre 2019)
- RESTAURANT APPLICATION DEVELOPMENT INTERNATIONAL (USA) (depuis août 2017)
- RADI HOLDING LLC (USA) (depuis août 2017)
- CGS HOLDING (Royaume-Uni) (jusqu'au 1er février 2019)

Membre du Conseil de Surveillance de :
- SOGETI NEDERLAND BV (Pays-Bas) (depuis décembre 2012)

AUTRES FONCTIONS EXERCÉES AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES (MANDATS ÉCHUS)

Fonctions exercées au sein du groupe Capgemini :

Administrateur de :
- CAPGEMINI ITALIA S.P.A. (USA) (jusqu'en avril 2018)
- CAPGEMINI BRASIL SA (Brésil) (jusqu'en avril 2018)
- CAPGEMINI ASIA PACIFIC PTE Ltd (Singapour) (jusqu'en mars 2018)
- CAPGEMINI FINANCIAL SERVICES CANADA Inc. (Canada) (jusqu'en janvier 2017)
- CAPGEMINI FINANCIAL SERVICES USA Inc. (USA) (jusqu'en juillet 2016)
- CAPGEMINI FINANCIAL SERVICES AUSTRALIA PTY Ltd (Australie) (jusqu'en mars 2015)
- CAPGEMINI BUSINESS SERVICES AUSTRALIA PTY Ltd (Australie) (jusqu'en août 2015)
- KANBAY (ASIA) Ltd (Maurice) (jusqu'en septembre 2015)
- IGATE GLOBAL SOLUTIONS MEXICO SA DE CV (Mexique) (jusqu'en juillet 2016)
- IGATE TECHNOLOGIES Inc (USA) (jusqu'en juillet 2016)
- IGATE CORPORATION Inc (USA) (jusqu'en mai 2016)

* Société cotée.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat de Madame Siân Herbert-Jones en qualité d'administrateur

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle pour une durée de quatre années le mandat d'administrateur de Madame Siân Herbert-Jones arrivé à expiration ce jour. Ce mandat prendra fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2023.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

Nomination de Madame Belen Moscoso del Prado Lopez-Doriga en qualité d'administrateur

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, nomme Madame Belen Moscoso del Prado Lopez-Doriga en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre ans. Ce mandat prendra fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2023.

SEIZIÈME RÉSOLUTION

Nomination de Monsieur Aiman Ezzat en qualité d'administrateur

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, nomme Monsieur Aiman Ezzat en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre ans. Ce mandat prendra fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2023.

PRÉSENTATION DES 17E ET 17E (A RÉSOLUTIONS

NOMINATION D'UN ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ACTIONNAIRES

Exposé

Il vous est proposé dans le cadre des résolutions 17 et 17 (A) d'élire un administrateur représentant les salariés actionnaires au sein du Conseil d'Administration de la Société. Ce mandat est actuellement détenu par Mme Lucia Sinapi-Thomas, lequel arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée générale 2020.

Conformément aux dispositions législatives et à l'article 11-5 des statuts de la Société, un administrateur représentant les salariés actionnaires doit être élu par l'Assemblée générale parmi deux candidats désignés par les salariés actionnaires lorsque la part du capital de la Société détenue par le personnel de la Société et des sociétés qui lui sont liées excède 3 % (les salariés du Groupe détiennent 5,18 % du capital au 31 décembre 2019). L'une des candidates, Mme Lucia Sinapi-Thomas, a été désignée par les membres du Conseil de Surveillance des différents FCPE Capgemini, qui représentent ensemble 83 % de la part du capital détenue par les salariés actionnaires. L'autre candidate, Mme Claire Sauvanaud, a été élue au suffrage direct par tous les salariés actionnaires au nominatif.

Lors de sa réunion en date du 11 mars 2020, le Conseil d'Administration a décidé de recommander la candidature de Mme Lucia Sinapi-Thomas, d'une part en considération du fait que Mme Lucia Sinapi-Thomas est présentée par les FCPE représentant le plus grand nombre de salariés actionnaires et détenant le pourcentage de capital le plus important de la Société et, d'autre part, au regard de la qualité de sa contribution aux travaux du Conseil et du Comité des Rémunérations pendant la durée de son mandat actuel. **Le Conseil a ainsi agréé la 17e résolution et n'a pas agréé la résolution 17 (A)**.

L'administrateur représentant les salariés actionnaires qui sera élu sera celui qui aura recueilli le plus grand nombre de voix. La durée de son mandat sera de quatre années conformément aux statuts de la Société.

Date de naissance :
19 janvier 1964

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Capgemini Service
76, avenue Kléber
75016 Paris

Date du 1er mandat :
2012

Date d'échéance du mandat :
2020
(Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 :
30 597

LUCIA SINAPI-THOMAS

Administrateur représentant les salariés actionnaires
Membre du Comité des Rémunérations

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Lucia Sinapi-Thomas est diplômée de l'ESSEC (1986), elle est titulaire d'une maîtrise en droit de Paris II – Panthéon Assas (1988), a été admise au Barreau de Paris en tant qu'avocate (1989) et a une certification d'analyste financier (SFAF 1997). Elle a débuté sa carrière en 1986 en tant qu'avocate en droit des affaires et en fiscalité avant de rejoindre Capgemini en 1992. Elle a plus de 20 ans d'expérience au sein du groupe Capgemini, successivement en tant que Directrice Fiscale Groupe (1992) puis Responsable Corporate Finance, Trésorerie et Relations Investisseurs (1999), périmètre par la suite étendu à la Gestion des Risques et aux Assurances (2005), ainsi que membre du Comité des Engagements du Groupe. Elle était Directeur Financier Adjoint de 2013 au 31 décembre 2015 et a pris les fonctions de Directeur Exécutif *Business Platforms* au sein du groupe Capgemini en janvier 2016. Depuis le 1er janvier 2019, Mme Lucia Sinapi-Thomas est Directeur Exécutif de Capgemini Ventures.

Depuis le 15 mai 2014, elle siège au Conseil d'Administration de Dassault Aviation dont elle est également membre du Comité d'Audit. Elle occupe également les fonctions d'administrateur de Bureau Veritas depuis le 22 mai 2013 et elle est membre du Comité d'Audit et des Risques depuis cette date.

Mme Lucia Sinapi-Thomas a intégré le Conseil d'Administration de Capgemini SE, en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires, le 24 mai 2012. Elle est membre du Comité des Rémunérations depuis le 20 juin 2012.

Mme Lucia Sinapi-Thomas apporte au Conseil son expertise en matière financière ainsi qu'une grande connaissance du groupe Capgemini, de ses métiers, ses offres et ses clients, que ses responsabilités opérationnelles actuelles contribuent à enrichir. En outre, son expérience d'administrateur au sein de sociétés cotées sur Euronext lui confère une perspective susceptible d'apporter une ré exion en adéquation avec les différentes activités de Capgemini.

Fonction principale :
Mme Lucia Sinapi-Thomas est Directeur général de Capgemini Ventures depuis juin 2019.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2019 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Administrateur de :
- CAPGEMINI SE* (depuis mai 2012)
- BUREAU VERITAS* (depuis mai 2013)
- DASSAULT AVIATION* (depuis mai 2014)

Autres fonctions exercées au sein du groupe Capgemini :

Président de :
- CAPGEMINI EMPLOYEES WOLRLDWIDE SAS (jusqu'au 24 juin 2019)

Directeur général de :
- CAPGEMINI VENTURES (depuis le 24 juin 2019)

Président du Conseil de Surveillance du :
- FCPE CAPGEMINI

Membre du Conseil de Surveillance du :
- FCPE ESOP CAPGEMINI

Administrateur de :
- AZQORE (Suisse) (depuis novembre 2018)
- CAPGEMINI DANMARK A/S (Danemark) (jusqu'au 22 mai 2019)
- SOGETI SVERIGE AB (Suède) (depuis novembre 2008)
- SOGETI SVERIGE MITT AB (Suède) (jusqu'au 1er juillet 2019)
- SOGETI NORGE A/S (Norvège) (jusqu'au 15 mai 2019)
- CAPGEMINI BUSINESS SERVICES GUATEMALA S.A. (jusqu'au 12 août 2019)

AUTRES FONCTIONS EXERCÉES AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES (MANDATS ÉCHUS)

Directeur Financier Adjoint de :
- CAPGEMINI SE* (jusqu'en décembre 2015)

Autres fonctions exercées au sein du groupe Capgemini :

Président de :
- PROSODIE SAS (jusqu'en novembre 2018)

Directeur général de :
- SOGETI FRANCE SAS (jusqu'en juillet 2018)
- CAPGEMINI OUTSOURCING SERVICES S.A.S. (jusqu'en janvier 2018)

Directeur Exécutif de :
- *Business Platforms*, Capgemini (jusqu'en juin 2018)

Administrateur de :
- CAPGEMINI POLSKA Sp.z.o.o. (Pologne) (jusqu'en avril 2018)
- CAPGEMINI REINSURANCE INTERNATIONAL S.A. (Luxembourg) (jusqu'en avril 2016)
- EURIWARE SA (jusqu'en juillet 2015)

* Société cotée.

Date de naissance :
15 juin 1962

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Capgemini Technology Services
147, quai du Président Roosevelt
92445 Issy-les-Moulineaux

Date du 1er mandat :
2020

Date d'échéance du mandat :
2024 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2023)

Nombre d'actions détenues au 11/03/2020 :
6 075

CLAIRE SAUVANAUD

Administrateur représentant les salariés actionnaires

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Claire Sauvanaud est diplômée de l'Institut des Sciences Politiques de Paris (1984) et d'HEC – MBA ISA (1986) et est titulaire d'une licence de russe à la Sorbonne Paris IV (1982).

Elle a débuté sa carrière en tant que contrôleur de gestion au sein du Groupe Thalès, puis a rejoint la BNP où elle s'occupait d'opérations sur les marchés financiers pour de grands groupes français. Elle rejoint les équipes de conseil du groupe Capgemini en 1989 (The MAC Group).

En 30 ans de carrière au sein du Groupe, Mme Claire Sauvanaud a occupé des postes variés dans plusieurs pays. Pendant 9 ans chez Capgemini Consulting, elle conduit des missions de consulting en stratégie et management auprès de grands groupes bancaires et d'assurance européens. Sa spécialité est la banque corporate et de marché ainsi que la banque privée et la gestion d'actifs. Elle rejoint en 1998 les équipes de Capgemini Irlande : elle monte une équipe de conseil, et occupe la Direction des opérations et du *delivery* de Capgemini pour les activités dans ce pays. De retour en France en 2001, elle devient secrétaire du Comité Exécutif de la division Services Financiers, dont elle conçoit la stratégie et le modèle opérationnel. Elle participe à la création de Sogeti. En 2003, elle devient *Account Manager* pour les activités technologiques auprès du compte BNP Paribas, puis dirige l'ensemble des activités du groupe Capgemini auprès de ce client, sous la supervision du Country Board France.

En 2011, elle rejoint Capgemini APAC à Singapour où elle pilote le développement commercial de Capgemini auprès de grands groupes bancaires et d'assurance en Asie.

Mme Claire Sauvanaud a été élue Vice-Présidente du Conseil d'Administration de la French Chamber of Commerce of Singapore de 2013 à 2016. Elle a également été nommée Conseiller du Commerce Extérieur auprès du gouvernement français de 2013 à 2017. Elle a également été porte-parole de Capgemini pour les publications du *World Wealth Report* et du *APAC Wealth Report* (2011-2016).

Depuis 2016, elle est *Account Executive* et pilote les activités du groupe Capgemini auprès du compte AXA. En 2018, elle est nommée au Comité Exécutif de la SBU Services Financiers pour laquelle elle met en œuvre l'initiative *Account Management* du Groupe.

Mme Claire Sauvanaud a à cœur d'apporter au Conseil d'Administration de Capgemini SE son expérience de terrain, sa très grande connaissance de la diversité des métiers, des cultures et des hommes et des femmes du Groupe, ainsi que la perspective client et commerciale qui permettra d'optimiser les orientations stratégiques du Groupe.

Fonction principale :
Mme Claire Sauvanaud est *Account Executive* au sein de Capgemini Financial Services Global Business Unit.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2019 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

N/A

AUTRES FONCTIONS EXERCÉES AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES (MANDATS ÉCHUS)

Vice-Présidente du Conseil d'Administration de :

- French Chamber of Commerce of Singapore (jusqu'en 2016)

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

Nomination de Madame Lucia Sinapi-Thomas en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires conformément à l'article 11-5 des statuts

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, nomme Madame Lucia Sinapi-Thomas en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires, pour une durée de quatre ans. Ce mandat prendra fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2023.

DIX-SEPTIÈME (A RÉSOLUTION

Nomination de Madame Claire Sauvanaud en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires conformément à l'article 11-5 des statuts (non agréée par le Conseil d'Administration)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, nomme Madame Claire Sauvanaud en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires, pour une durée de quatre ans. Ce mandat prendra fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2023.

PRÉSENTATION DES 18E ET 19E RÉSOLUTIONS

RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'UN COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE – NOMINATION D'UN COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE

Exposé

Votre Conseil vous précise que les mandats des deux Commissaires aux Comptes titulaires de la Société, le cabinet Pricewaterhouse-Coopers Audit (Commissaires aux Comptes du Groupe depuis 24 ans) et le cabinet KPMG S.A. (Commissaires aux Comptes du Groupe depuis 18 ans) arrivent à expiration à l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

À la suite de la réforme de l'audit légal, ces deux Commissaires aux Comptes devront être renouvelés au plus tard à l'issue de la certification des comptes de l'exercice 2025.

Le Comité d'Audit et des Risques a mené une procédure d'appel d'offres au cours de l'exercice 2019 avec l'objectif d'assurer la continuité de l'audit.

À l'issue de ce processus de sélection, sur recommandation du Comité d'Audit et des Risques, le Conseil d'Administration vous propose dans le cadre des résolutions 18 et 19 de :

- renouveler le mandat du cabinet PricewaterhouseCoopers Audit en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire pour une durée de six exercices venant à expiration à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2025 (18e résolution) ;
- nommer le cabinet Mazars en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire pour une durée de six exercices venant à expiration à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2025 (19e résolution).

Les associés signataires seraient Mme Itto El Hariri et M. Richard Béjot pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit ainsi que Mme Anne-Laure Rousselou et M. Dominique Muller pour le cabinet Mazars.

Par ailleurs, conformément à l'article L. 823-1 du Code de commerce et aux statuts de la Société, et sur recommandation du Comité d'Audit et des Risques, le Conseil vous propose de ne pas renouveler les mandats de M. Jean-Christophe Georghiou et de KPMG Audit I.S. SAS en qualité de Commissaires aux Comptes suppléants qui arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat de PricewaterhouseCoopers Audit en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle pour une durée de six exercices le mandat de Commissaire aux Comptes titulaire de la société PricewaterhouseCoopers Audit ayant son siège social au 63, rue de Villiers, 92200 Neuilly-sur-Seine, arrivé à expiration ce jour. Ce mandat prendra fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2025.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

Nomination de Mazars en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, nomme en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire la société Mazars ayant son siège social Tour Exaltis, 61, rue Henri Regnault, 92400 Courbevoie, pour une durée de six exercices. Ce mandat prendra fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2025.

PRÉSENTATION DE LA 20E RÉSOLUTION

PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS

Exposé

Nous vous proposons d'autoriser le Conseil d'Administration à racheter des actions de la Société pour les objectifs et selon les conditions présentées dans le projet de résolution.

Utilisation de l'autorisation accordée en 2019

Nous vous rappelons que l'an dernier, l'Assemblée générale Ordinaire du 23 mai 2019 avait renouvelé l'autorisation, accordée sous certaines conditions, à la Société d'acheter ses propres actions. Cette autorisation a été utilisée au cours de l'exercice 2019 pour les besoins du contrat de liquidité (conclu avec Kepler Cheuvreux).

Le contrat de liquidité a pour but de favoriser la liquidité du titre Capgemini et une plus grande régularité de ses cotations. En 2019, il a ainsi été procédé à l'achat pour le compte de Capgemini SE d'un total de 1 131 001 actions représentant 0,67 % du capital au 31 décembre 2019, à un cours moyen de 104,99 euros. Sur la même période, il a été procédé à la vente de 1 286 550 actions Capgemini, représentant 0,76 % du capital au 31 décembre 2019, à un cours moyen de 105,03 euros. À la clôture de l'exercice, le compte de liquidité présentait un solde de 61 809 actions (soit 0,04 % du capital) et d'environ 19 millions d'euros en espèces.

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2019, la Société a poursuivi ses acquisitions d'actions propres. Hors contrat de liquidité, la Société détenait 184 971 de ses propres actions le 31 décembre 2019 à l'issue des différentes opérations décrites ci-dessous :

- achat de 1 598 231 actions représentant 0,94 % du capital social au 31 décembre 2019 au cours moyen de 93,85 euros ;
- transfert de 920 029 actions à des employés dans le cadre du régime d'attributions gratuites d'actions ;
- annulation de 698 231 actions.

Le montant (hors TVA) des frais de négociation et de taxe sur les transactions financières en 2019 s'élève à 451 500 euros.

Au 31 décembre 2019, hors contrat de liquidité, l'ensemble des 184 971 actions auto-détenues représentant 0,11 % du capital de la Société, étaient affectées à l'attribution ou à la cession d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux.

Enfin, il est précisé qu'au cours de l'exercice, il n'y a pas eu de réaffectation des actions détenues par la Société entre les différents objectifs.

Dans le cadre de la gestion active du capital social, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 12 février 2020, a décidé d'autoriser un nouveau programme de rachat pluri-annuel d'un montant de 600 millions d'euros, dans la continuité du programme pluri-annuel autorisé en février 2016 pour un montant initial de 600 millions d'euros et augmenté de 500 millions d'euros par Conseil d'Administration du 7 décembre 2016. Les conditions de ces deux programmes de rachats pluri-annuels s'inscrivent dans le cadre de l'autorisation consentie par l'Assemblée générale du 23 mai 2019 ou de toute autorisation qui viendrait à s'y substituer, comme celle qui vous est proposée dans la 20e résolution.

Par ailleurs, afin de permettre une gestion proactive de la dilution actionnariale liée au plan d'actionnariat salarié (« ESOP 2019 »), le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 29 juillet 2019, avait également autorisé des rachats d'actions supplémentaires, en complément du programme pluri-annuel de rachat d'actions, pour un montant maximum de 410 millions d'euros et dans la limite de 2,75 millions d'actions au titre exclusif de l'objectif d'annulation d'actions ainsi acquises. Cette enveloppe additionnelle pourra être utilisée dans un délai de douze mois à compter du 29 juillet 2019, sous réserve du renouvellement par l'Assemblée générale du 20 mai 2020 de l'autorisation de rachat d'actions actuellement en vigueur.

L'enveloppe dédiée à la gestion de la dilution actionnariale liée au plan ESOP 2019 n'ayant pas été utilisée au cours de l'exercice 2019, hors contrat de liquidité, les rachats d'actions effectués par la Société au cours de l'exercice se sont inscrits exclusivement dans le cadre du programme de rachat pluri-annuel lancé en 2016.

Nouvelle autorisation demandée en 2020

La nouvelle autorisation qui vous est proposée prévoit que la Société puisse racheter ses propres titres dans la limite légale de 10 % de son capital social à la date de ces rachats et que le nombre maximum d'actions auto-détenues à l'issue de ces rachats ne puisse, en aucun cas, excéder 10 % du capital social. Le prix maximum d'achat sera de 150 euros par action. Les opérations d'acquisition, de cession et de transfert pourront être effectuées par tout moyen conforme à la loi et à la réglementation en vigueur – y compris par l'utilisation d'instruments financiers dérivés ou l'acquisition ou la cession de blocs – et intervenir à tout moment sauf en période d'offre publique d'achat sur les actions de la Société. Cette autorisation a une durée de validité limitée à une période de dix-huit mois.

7.

VINGTIÈME RÉSOLUTION

Autorisation d'un programme de rachat par la Société de ses propres actions

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à acheter ou faire acheter des actions de la Société notamment en vue :

- de l'attribution ou de la cession d'actions ainsi acquises à des salariés et/ou des mandataires sociaux (dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi) notamment en vue de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout Plan d'Épargne d'Entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi et notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, et de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée, ou pour permettre la couverture d'une offre d'actionnariat structurée par un établissement bancaire, ou entité contrôlée par un tel établissement au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, intervenant à la demande de la Société ; ou
- de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou

— de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ; ou

— de la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou

— de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Capgemini par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que, à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme de rachat (y compris celles faisant l'objet dudit rachat) n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société à cette date (en tenant compte des opérations l'affectant postérieurement à la date de la présente Assemblée générale), étant précisé que (i) le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % de son capital social ; et (ii) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, sauf en période d'offre publique visant les titres de la Société, et par tous moyens, notamment sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, ou de toute autre manière (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par l'un quelconque de ces moyens).

Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution sera de 150 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie). L'Assemblée générale délègue au Conseil d'Administration, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital social ou les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximum susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé ne pourra être supérieur à 2 540 millions euros.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour décider et effectuer la mise en œuvre de la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités, pour réaliser le programme de rachat, et notamment pour passer tout ordre de bourse, conclure tout accord, affecter ou réaffecter les actions acquises aux objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou d'autres droits donnant accès au capital conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité compétente et toutes autres formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

Cette autorisation est donnée pour une période de dix-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée.

Elle prive d'effet, à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, l'autorisation donnée dans la 12e résolution adoptée par l'Assemblée générale du 23 mai 2019.

7.2 Résolutions à caractère extraordinaire

PRÉSENTATION DE LA 21E RÉSOLUTION

MODIFICATION DES STATUTS DE LA SOCIÉTÉ – MISE EN CONFORMITÉ AVEC LES ÉVOLUTIONS LÉGISLATIVES

Exposé

Dans le cadre de la 21e résolution, il vous est proposé de modifier les statuts afin de les mettre en conformité avec les dispositions de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite « loi Pacte »).

Article 7 – Forme des actions – Identification des détenteurs de titres

L'article 198 de la loi Pacte a modifié l'article L. 228-2 du Code de commerce concernant l'identification des propriétaires de titres au porteur. Pour les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé, la faculté de demander des informations leur permettant d'identifier leurs actionnaires au porteur est désormais de droit. En conséquence, il est vous est proposé de supprimer le dernier paragraphe de l'article 7 des statuts qui n'a plus lieu de figurer dans les statuts.

Article 17 – Collège de censeurs

Votre Conseil vous propose de modifier le dernier alinéa de l'article 17 des statuts afin de remplacer le terme « jetons de présence » par « rémunérations allouées », conformément à l'article 185 de la loi Pacte qui a supprimé la notion de « jetons de présence ». Les modifications statutaires soumises à votre autorisation en vertu de la 21e résolution sont présentées ci-après et prendraient effet à l'issue de l'Assemblée générale 2020.

VINGT-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

Modification des statuts de la Société – Mise en conformité avec les évolutions législatives

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier l'article 7 et le dernier alinéa de l'article 17 des statuts de la Société afin de les mettre en conformité avec les évolutions législatives comme suit :

Modification du paragraphe de l'article 7 des statuts de la Société :

(Ancienne rédaction)
Article 7

FORME DES ACTIONS – IDENTIFICATION DES DÉTENTEURS DE TITRES

Les actions entièrement libérées sont nominatives mais pourront revêtir au choix de l'actionnaire la forme nominative ou au porteur si elles remplissent les conditions prévues par la Loi.

Elles feront l'objet d'une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par la Loi.

Elles sont librement cessibles et transmissibles.

La Société adopte le régime des titres au porteur identifiable et peut en conséquence faire usage des dispositions légales prévues en la matière.

Dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, la Société peut demander à tout moment à l'organisme désigné par la Loi, le nom ou, s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou, s'il s'agit d'une personne morale, l'année de constitution et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses Assemblées, ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

(Nouvelle rédaction)
Article 7

FORME DES ACTIONS – ~~IDENTIFICATION DES DÉTENTEURS DE TITRES~~

Les actions entièrement libérées sont nominatives mais pourront revêtir au choix de l'actionnaire la forme nominative ou au porteur si elles remplissent les conditions prévues par la Loi.

Elles feront l'objet d'une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par la Loi.

Elles sont librement cessibles et transmissibles.

~~La Société adopte le régime des titres au porteur identifiable et peut en conséquence faire usage des dispositions légales prévues en la matière.~~

~~Dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, la Société peut demander à tout moment à l'organisme désigné par la Loi, le nom ou, s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou, s'il s'agit d'une personne morale, l'année de constitution et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses Assemblées, ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.~~

Modification du dernier alinéa de l'article 17 des statuts de la Société :

(Ancienne rédaction)
Article 17, dernier alinéa

Le Conseil d'Administration peut rémunérer les censeurs par prélèvement sur le montant des jetons de présence alloué par l'Assemblée générale à ses membres.

(Nouvelle rédaction)
Article 17, dernier alinéa

Le Conseil d'Administration peut rémunérer les censeurs par prélèvement sur le montant des ~~**jetons de présence**~~ **rémunérations** allouée**s** par l'Assemblée générale à ses membres.

PRÉSENTATION DE LA 22E RÉSOLUTION

AUTORISATION D'ANNULATION D'ACTIONS RACHETÉES

Exposé

Nous vous rappelons que l'Assemblée générale du 23 mai 2018 avait autorisé votre Conseil à annuler dans la limite de 10 % du capital, en une ou plusieurs fois, sur sa seule décision, tout ou partie des actions propres que la Société détient ou détiendrait dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce et réduire corrélativement le capital social. Au cours de l'exercice 2019, 698 231 actions auto-détenues, hors contrat de liquidité, ont été annulées. Il vous est proposé de renouveler pour 26 mois cette autorisation au Conseil d'Administration d'annuler les actions rachetées dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois, cette limite de 10 % s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations éventuelles l'affectant postérieurement à l'Assemblée générale.

VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois d'annuler les actions que la Société aurait rachetées dans le cadre de programmes de rachat d'actions

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, autorise le Conseil d'Administration à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, par annulation de toute quantité d'actions auto-détenues qu'il décidera dans les limites autorisées par la loi, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants et L. 225-213 du Code de commerce.

À la date de chaque annulation, le nombre maximum d'actions annulées par la Société pendant la période de vingt-quatre mois précédant ladite annulation, y compris les actions faisant l'objet de ladite annulation, ne pourra excéder 10 % des actions composant le capital de la Société à cette date ; étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée générale.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, pour réaliser la ou les opérations d'annulation et de réduction de capital qui pourraient être réalisées en vertu de la présente autorisation, imputer sur les primes et réserves disponibles de son choix la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur valeur nominale, affecter la fraction de la réserve légale devenue disponible en conséquence de la réduction de capital, et modifier en conséquence les statuts et accomplir toutes formalités.

Cette autorisation est donnée pour une période de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée.

L'Assemblée générale prend acte que cette autorisation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, l'autorisation donnée dans la 15e résolution adoptée par l'Assemblée générale du 23 mai 2018.

PRÉSENTATION DES 23E À 29E RÉSOLUTIONS

AUTORISATIONS FINANCIÈRES

Exposé

Autorisations financières demandées en 2020

1. Les 23e à 29e résolutions sont toutes destinées à confier au Conseil d'Administration certaines décisions relatives à l'augmentation du capital de la Société. Le but de ces autorisations financières est de permettre au Conseil d'Administration de disposer de exibilité dans le choix des émissions envisageables et d'adapter, le moment venu, la nature des instruments financiers à émettre en fonction des besoins de la Société ainsi que de l'état et des possibilités des marchés financiers, français ou internationaux.
2. Ces résolutions peuvent être divisées en deux grandes catégories : celles qui donnent lieu à des augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription et celles qui donnent lieu à des augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription.

   Toute augmentation de capital en numéraire ouvre aux actionnaires un « droit préférentiel de souscription », qui est détachable et négociable pendant la durée de la période de souscription : chaque actionnaire a le droit de souscrire, pendant un délai de 5 jours de bourse au minimum à compter de l'ouverture de la période de souscription, un nombre d'actions nouvelles proportionnel à sa participation dans le capital.

   Le Conseil d'Administration est conduit à vous demander de lui consentir, pour certaines de ces résolutions, la faculté de supprimer ce droit préférentiel de souscription. En effet, selon les conditions de marché et le type de titres émis, il peut être nécessaire de supprimer le droit préférentiel de souscription pour réaliser un placement de titres dans les meilleures conditions, notamment lorsque la rapidité des opérations constitue une condition essentielle de leur réussite. Les autorisations demandées sont néanmoins conformes aux pratiques de place.
3. Ces autorisations sont en effet encadrées à la fois en termes de durée de validité et de plafonds d'émission. Tout d'abord, chacune de ces autorisations n'est donnée que pour une durée limitée. En outre, le Conseil d'Administration ne pourra exercer cette faculté d'augmentation de capital que dans la limite de plafonds strictement déterminés au-delà desquels le Conseil d'Administration ne pourra plus augmenter le capital sans convoquer une nouvelle Assemblée générale des actionnaires. Il s'agit principalement d'un plafond global de 540 millions d'euros (soit près de 40 % du capital de la Société au 31 décembre 2019) commun à l'ensemble des augmentations de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, et d'un sous plafond de 135 millions d'euros (soit près de 10 % du capital de la Société au 31 décembre 2019) commun aux augmentations de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Par ailleurs, les 23e à 29e résolutions ne pourront être utilisées par le Conseil d'Administration à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, et ce, jusqu'à la fin de la période de l'offre (sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale).

Utilisation des autorisations accordées précédemment

Il est rappelé que les délégations financières consenties par l'Assemblée générale du 23 mai 2018 dans le cadre des résolutions 16 à 22 n'ont pas été utilisées.

VINGT-TROISIEME RÉSOLUTION

Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois d'augmenter le capital d'un montant maximum de 1,5 milliard d'euros par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et conformément aux articles L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois dans la proportion et aux époques qu'il appréciera par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission de titres de capital nouveaux ou de majoration du montant nominal des titres de capital existants ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés ;
2. décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra dépasser 1,5 milliard d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant

d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital ;

3. en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence, délègue à ce dernier tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
   - fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre de titres de capital nouveaux à émettre et/ou le montant dont le nominal des titres de capital existants sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les titres de capital nouveaux porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal des titres de capital existants portera effet ;
   - décider, en cas d'attribution gratuite de titres de capital que les droits formant rompus ne seront ni négociables ni cessibles et que les titres de capital correspondants seront vendus suivant les modalités déterminées par le Conseil d'Administration, étant précisé que la vente et la répartition des sommes provenant de la vente devront intervenir dans le délai fixé par l'article R. 225-130 du Code de commerce ;
   - fixer toute modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustement en numéraire) ;
   - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
   - d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
4. décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
5. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
6. prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation donnée dans la 16e résolution adoptée par l'Assemblée générale du 23 mai 2018.

VINGT-QUATRIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois d'émettre avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-132 à L. 225-134, et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société ou d'autres sociétés (y compris celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social), étant précisé que la libération des actions pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes ;
2. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :
   - le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 540 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des 25e, 26e, 27e, 28e et 29e résolutions de la présente assemblée est fixé à 540 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies ;
   - à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital ;
   - en cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente délégation, les plafonds susvisés seront ajustés par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération ;
3. décide de fixer comme suit les limites des montants des titres de créance autorisés en cas d'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou d'autres sociétés :
   - le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 9,3 milliards d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, étant précisé que le montant nominal maximum global des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des 25e, 26e, 27e, 28e et 29e résolutions de la présente assemblée est fixé à 9,3 milliards d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies ;
   - ces montants seront majorés, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
   - ces montants sont indépendants du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le

Conseil d'Administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L. 228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce ;

4. en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :

- décide que la ou les émissions seront réservées par préférence aux actionnaires qui pourront souscrire à titre irréductible proportionnellement au nombre d'actions alors possédées par eux ;
- prend acte du fait que le Conseil d'Administration aura la faculté d'instituer un droit de souscription à titre réductible ;
- prend acte du fait que la présente délégation de compétence emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit immédiatement ou à terme ;
- prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité de l'augmentation de capital, le Conseil d'Administration pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
  - répartir librement tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, tout ou partie des valeurs mobilières, non souscrites,
  - offrir au public (sur le marché français ou à l'étranger) tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, tout ou partie des valeurs mobilières, non souscrites,
  - de manière générale, limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions, sous réserve, en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières dont le titre primaire est une action, que celui-ci atteigne après utilisation, le cas échéant, des deux facultés susvisées, les trois-quarts au moins de l'augmentation décidée ;
- décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront également être réalisées par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes ;

5. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :

- décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société ou d'une autre société ;
- décider le montant de l'émission, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra être demandée à l'émission ou, le cas échéant, le montant des réserves, bénéfices ou primes qui pourront être incorporées au capital ;
- déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des actions et/ou des valeurs mobilières à créer ;
- en cas d'émission de titres de créance, fixer l'ensemble des caractéristiques et modalités de ces titres (notamment leur durée déterminée ou non, leur caractère subordonné ou non et leur rémunération) et modifier, pendant la durée de vie de ces titres, les modalités et caractéristiques visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;
- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital ;
- fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;
- à sa seule initiative, imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes (ou toutes autres sommes), d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toute autre modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;
- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

6. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution ;

7. décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;

8. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;

9. prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée la délégation donnée dans la 17e résolution adoptée par l'Assemblée générale du 23 mai 2018.

VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois d'émettre avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital par offres au public autres que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 225-148, et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offres au public autres que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société ou d'autres sociétés (y compris celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social), étant précisé que la libération des actions pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes. Ces valeurs mobilières pourront notamment être émises à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société, dans le cadre d'une offre publique d'échange réalisée en France ou à l'étranger selon les règles locales (par exemple dans le cadre d'une *reverse merger* de type anglo-saxon) sur des titres répondant aux conditions fixées à l'article L. 225-148 du Code de commerce ;

2. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre à la suite de l'émission, par les sociétés dont la Société détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital social, de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

   La présente décision emporte de plein droit, au profit des titulaires de valeurs mobilières susceptibles d'être émises par des sociétés du groupe de la Société, renonciation des actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;

3. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :
   - le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 135 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 24e résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
   - à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital ;
   - en cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente délégation, les plafonds susvisés seront ajustés par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération ;

4. décide de fixer comme suit les limites des montants des titres de créance autorisés en cas d'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou d'autres sociétés :
   - le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 3,1 milliards d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global prévu au paragraphe 3 de la 24e résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
   - ces montants seront majorés, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
   - ces montants sont indépendants du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L. 228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce ;

5. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution, en laissant toutefois au Conseil d'Administration en application de l'article L. 225-135 alinéa 5 du Code de commerce la faculté de conférer aux actionnaires, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables et pour tout ou partie d'une émission effectuée, un délai de priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire et pourra être éventuellement complété par une souscription à titre réductible, étant précisé que les titres non souscrits ainsi feront l'objet d'un placement public en France ou à l'étranger ;

6. décide que si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Conseil d'Administration pourra limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues, sous réserve, en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières dont le titre primaire est une action, que celui-ci atteigne les trois-quarts de l'émission décidée ;

7. prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation expresse

par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit ;

8. prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-136 1° alinéa 1 du Code de commerce :

- le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant le début de l'offre au public moins 10 %), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance ;
- le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;

9. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :

- décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société ou d'une autre société ;
- décider le montant de l'émission, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra être demandée à l'émission ou, le cas échéant, le montant des réserves, bénéfices ou primes qui pourront être incorporées au capital ;
- déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des actions et/ou des valeurs mobilières à créer ;
- en cas d'émission de titres de créance, fixer l'ensemble des caractéristiques et modalités de ces titres (notamment leur durée déterminée ou non, leur caractère subordonné ou non et leur rémunération) et modifier, pendant la durée de vie de ces titres, les modalités et caractéristiques visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;
- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital ;
- fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;
- en cas d'émission de valeurs mobilières à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique ayant une composante d'échange (OPE), arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange, fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser par exception aux modalités de détermination de prix du paragraphe 8 de la présente résolution et déterminer les modalités de l'émission dans le cadre, soit d'une OPE, d'une offre alternative d'achat ou d'échange, soit d'une offre unique proposant l'achat ou l'échange des titres visés contre un règlement en titres et en numéraire, soit d'une offre publique d'achat (OPA) ou d'échange à titre principal, assortie d'une OPE ou d'une OPA à titre subsidiaire, ou de toute autre forme d'offre publique conforme à la loi et la réglementation applicables à ladite offre publique ;
- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes (ou toutes autres sommes), d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toute autre modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;
- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

10. décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;

11. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation, de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution ;

12. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;

13. prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, les délégations données dans la 18e résolution adoptée par l'Assemblée générale du 23 mai 2018.

VINGT-SIXIEME RÉSOLUTION

Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois d'émettre avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital par offres au public visées à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, et L. 228-91 et suivants du Code de commerce et de l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'offres au public visées à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société ou d'autres sociétés (y compris celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social), étant précisé que la libération des actions pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes ;

2. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre à la suite de l'émission, par les sociétés dont la Société détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital social, de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

   La présente décision emporte de plein droit, au profit des titulaires de valeurs mobilières susceptibles d'être émises par des sociétés du groupe de la Société, renonciation des actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société auxquels ces valeurs mobilières donnent droit ;

3. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :
   - le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 135 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies (sans pouvoir excéder les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission soit, à ce jour, 20 % du capital par an), étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond prévu au paragraphe 3 de la 25e résolution et sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 24e résolution ou, le cas échéant, sur les plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;
   - à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital ;
   - en cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente délégation, les plafonds susvisés seront ajustés par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération ;

4. décide de fixer comme suit les limites des montants des titres de créance autorisés en cas d'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou d'autres sociétés :
   - le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 3,1 milliards d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond prévu au paragraphe 4 de la 25e résolution et sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 3 de la 24e résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur les plafonds éventuellement prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;
   - ces montants seront majorés, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
   - ces montants sont indépendants du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L. 228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce ;

5. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente délégation ;

6. décide que si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Conseil d'Administration pourra limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues, sous réserve, en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières dont le titre primaire est une action, que celui-ci atteigne les trois-quarts de l'émission décidée ;

7. prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation expresse par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit ;

8. prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-136 1° alinéa 1 du Code de commerce :
   - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant le début de l'offre au public moins 10 %), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance ;
   - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque

action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;

9. décide que le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :

- décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société ou d'une autre société ;
- décider le montant de l'émission, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra être demandée à l'émission ou, le cas échéant, le montant des réserves, bénéfices ou primes qui pourront être incorporées au capital ;
- déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des actions et/ou des valeurs mobilières à créer ;
- en cas d'émission de titres de créance, fixer l'ensemble des caractéristiques et modalités de ces titres (notamment leur durée déterminée ou non, leur caractère subordonné ou non et leur rémunération) et modifier, pendant la durée de vie de ces titres, les modalités et caractéristiques visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;
- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital ;
- fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;
- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes (ou toutes autres sommes), d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toute autre modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;
- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

10. décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;

11. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution ;

12. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;

13. prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation donnée dans la 19e résolution adoptée par l'Assemblée générale du 23 mai 2018.

VINGT-SEPTIEME RÉSOLUTION

Autorisation consentie au Conseil d'Administration, en cas d'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, de fixer le prix d'émission selon des modalités fixées par l'Assemblée générale dans la limite de 10 % du capital social par période de 12 mois

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-136 1° alinéa 2 du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, en cas d'augmentation de capital par émission de titres de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des 25e et 26e résolutions de la présente Assemblée, à fixer le prix d'émission selon les modalités suivantes :

- le prix d'émission des actions sera au moins égal au cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes lors de la dernière séance de bourse précédant la fixation du prix de l'émission ou, s'il est plus faible, au cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes arrêtés en cours de séance au moment où le prix d'émission est fixé, dans les deux cas, éventuellement diminué d'une décote maximum de 10 % ;
- le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;

2. décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en

vertu de la présente autorisation est fixé, conformément à la loi, à 10 % du capital social par période de 12 mois (étant précisé que cette limite sera appréciée au jour de la décision d'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital) ;

3. prend acte que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à faire usage de cette autorisation, il établira un rapport complémentaire, certifié par les Commissaires aux Comptes, décrivant les conditions définitives de l'opération et donnant des éléments d'appréciation de l'incidence effective sur la situation de l'actionnaire.

VINGT-HUITIEME RÉSOLUTION

Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital (par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital) avec maintien ou avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux articles L. 225-129-2 et L. 225-135-1 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'Administration sa compétence, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour décider d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital (par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme), avec ou sans droit préférentiel de souscription, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, dans les trente jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale), notamment en vue d'octroyer une option de sur-allocation conformément aux pratiques de marché ;
2. décide que le montant nominal des augmentations de capital décidées par la présente résolution s'imputera sur le plafond stipulé dans la résolution en vertu de laquelle est décidée l'émission initiale et sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 24e résolution de la présente Assemblée et que le montant nominal des titres de créance émis dans le cadre de la présente résolution s'imputera sur le plafond stipulé dans la résolution en vertu de laquelle est décidée l'émission initiale et sur le plafond global prévu au paragraphe 3 de la 24e résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur les plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;
3. décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
4. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
5. prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation donnée dans la 21e résolution adoptée par l'Assemblée générale du 23 mai 2018.

VINGT-NEUVIEME RÉSOLUTION

Autorisation consentie au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en rémunération d'apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10 % du capital social

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-147 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi à procéder à une augmentation de capital, en une ou plusieurs fois, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société ou d'autres sociétés (y compris celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social), en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;
2. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente autorisation :
   - le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente autorisation est fixé à 135 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies (sans pouvoir excéder les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission soit, à ce jour, 10 % du capital), étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond prévu au paragraphe 3 de la 25e résolution et sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 24e résolution ou, le cas échéant, sur les plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente autorisation ;
   - à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital ;
   - en cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente autorisation, les plafonds susvisés seront ajustés par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le

capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération ;

3. décide de fixer comme suit les limites des montants des titres de créance autorisés en cas d'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou d'autres sociétés :
   - le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente autorisation est fixé à 3,1 milliards d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond prévu au paragraphe 4 de la 25e résolution et sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 3 de la 24e résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant des plafonds éventuellement prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente autorisation ;
   - ces montants seront majorés, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
   - ces montants sont indépendants du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L. 228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce ;
4. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente résolution, à l'effet notamment de :
   - décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société, rémunérant les apports ;
   - arrêter la liste des titres de capital et des valeurs mobilières donnant accès au capital apportées, approuver l'évaluation des apports, fixer les conditions de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières rémunérant les apports, ainsi que le cas échéant le montant de la soulte à verser, approuver l'octroi des avantages particuliers, et réduire, si les apporteurs y consentent, l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers ;
   - déterminer les modalités et caractéristiques des actions et/ou des valeurs mobilières rémunérant les apports et modifier, pendant la durée de vie de ces valeurs mobilières, lesdites modalités et caractéristiques dans le respect des formalités applicables ;
   - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
   - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;
   - déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes (ou toutes autres sommes), d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle) et fixer toute autre modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;
   - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
   - d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente autorisation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
5. décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
6. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de l'autorisation faisant l'objet de la présente résolution ;
7. prend acte du fait que cette autorisation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation donnée dans la 22e résolution adoptée par l'Assemblée générale du 23 mai 2018.

PRÉSENTATION DE LA 30E RÉSOLUTION

ATTRIBUTION D'ACTIONS À DES SALARIÉS

Exposé

Dans le souci de poursuivre sa politique de motivation et d'association des collaborateurs et des managers au développement du Groupe, votre Conseil vous demande aujourd'hui de bien vouloir lui consentir une nouvelle autorisation de procéder dans les 18 mois à venir à de nouvelles attributions d'actions sous conditions de performance (externe et interne), existantes ou à émettre (et emportant, dans cette dernière hypothèse, renonciation de plein droit des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires des attributions) dans la limite d'un pourcentage de capital social de 1 %.

Les conditions de performance préconisées par le Conseil d'Administration figurent ci-dessous et dans le projet de la 30e résolution qui vous est soumise.

Sur proposition du Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration du 11 mars 2020 a souhaité renforcer l'alignement des conditions de performance avec les priorités stratégiques du Groupe et, dans la continuité de ce qui a été mis en œuvre pour la première fois en 2018, a maintenu une condition de performance re étant la stratégie du Groupe en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale. Par ailleurs, le Conseil d'Administration a souhaité permettre, comme l'année passée, la prise en compte d'une surperformance en définissant des cibles conditionnant 110 % de l'attribution relative pour chacune des conditions de performance pour l'ensemble des bénéficiaires, hors dirigeants mandataires sociaux, tout en plafonnant le pourcentage total d'actions définitivement acquises après constatation de l'ensemble des conditions de performance à 110 % de l'attribution initiale.

Conditions de performance préconisées pour les attributions d'actions de performance

Les conditions de performance préconisées par le Conseil d'Administration ont été définies sur la base d'un périmètre excluant Altran Technologies S.A., dont l'acquisition est en cours de finalisation à la date du présent rapport. Afin de tenir compte de cette acquisition, le Conseil d'Administration pourra, s'il le juge opportun, modifier les conditions de performance et/ou la pondération entre les différentes conditions de performance.

(i) Une **condition de performance de marché** appréciée sur la base de la performance comparative de l'action Capgemini SE par rapport à la moyenne d'un panier de huit sociétés comparables évoluant dans le même secteur et dans au moins cinq pays différents (Accenture/ Atos/Tieto/Sopra Steria/CGI Group/Indra/ Infosys et Cognizant sont préconisées) ainsi qu'aux indices CAC 40 et Euro Stoxx Technology 600.

Cette condition de performance externe conditionnerait 35 % des attributions aux dirigeants mandataires sociaux, membres de l'équipe de Direction générale et principaux cadres dirigeants du Groupe et 15 % des attributions aux autres bénéficiaires.

Il n'y aurait pas d'attribution au titre de la performance externe si la performance relative n'est pas *a minima* de 100 % de la performance moyenne du panier sur une période de trois années, 100 % de l'attribution serait atteinte pour une performance égale à 110 % de celle du panier et l'attribution serait de 110 % de la cible (hors dirigeants mandataires sociaux) si la performance est égale à 120 % de celle du panier.

(ii) Une **condition de performance financière** mesurée par le montant du *free cash flow* organique publié et audité sur la période cumulée de trois ans allant du 1er janvier 2020 au 31 décembre 2022, hors versements du Groupe au titre du comblement de passif de ses fonds de pension à prestations définies.

Il n'y aurait aucune attribution au titre de cette condition de performance financière si le montant cumulé du *free cash flow* organique sur les trois exercices est inférieur à 3 400 millions d'euros, 100 % de l'attribution serait atteinte pour un montant égal à 3 700 millions d'euros et l'attribution serait de 110 % (hors dirigeants mandataires sociaux) pour un montant égal à 3 900 millions d'euros.

Cette proposition prend en compte la dépréciation significative et continue depuis début 2017 du dollar face à l'euro, devise de référence du Groupe (alors que la région Amérique du Nord réalise 32 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2019) et l'effet des ux financiers liés à la fiscalité.

Cette condition de performance financière conditionnerait 50 % des attributions aux dirigeants mandataires sociaux, membres de l'équipe de Direction générale et principaux cadres dirigeants du Groupe et 70 % des attributions aux autres bénéficiaires.

(iii) Une **condition de performance**, conditionnant 15 % des attributions de l'ensemble des bénéficiaires, liée aux objectifs 2022 du Groupe **en matière de diversité et de développement durable**, l'objectif de diversité correspondant à l'objectif d'augmentation du pourcentage de nouvelles femmes dans la population des Vice-Présidents de 29 % sur la période 2020-2022 et l'objectif de développement durable à une réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES)/personne de 44 % sur la période 2015-2022 pour une attribution à 100 %, chaque objectif disposant du même poids.

Pour plus d'information sur la méthodologie utilisée pour la mesure de l'objectif de réduction des émissions GES, se référer au Document d'Enregistrement Universel 2019, section 4.1.3.

Résumé des conditions de performance préconisées

Condition de performance	Pondération associée pour les dirigeants (1)	Pondération associée pour les autres bénéficiaires	Pourcentage de l'attribution relative à chaque condition de performance (2)
Condition de marché : Performance de l'action Capgemini sur une période de trois ans	35 %	15 %	— 0 % si la performance de l'action Capgemini < 100 % de la performance moyenne du panier — 50 % si égale à 100 % — 100 % si égale à 110 % — 110 % si supérieure ou égale à 120 % de la performance moyenne du panier (hors dirigeants mandataires sociaux)
Condition financière : *Free cash flow* organique sur la période cumulée de trois ans allant du 1er janvier 2020 au 31 décembre 2022	50 %	70 %	— 0 % si la génération de *free cash flow* organique sur la période de référence < 3 400 millions d'euros — 30 % si égale à 3 400 millions d'euros pour les dirigeants mandataires sociaux — 50 % si égale à 3 400 millions d'euros pour les dirigeants (hors dirigeants mandataires sociaux) et les autres bénéficiaires — 100 % si égale à 3 700 millions d'euros pour l'ensemble des bénéficiaires — 110 % si supérieure ou égale à 3 900 millions d'euros (hors dirigeants mandataires sociaux)
Condition RSE sur deux objectifs :			
Diversité : féminisation des cadres dirigeants (VP) sur une période de trois ans (2020-2022)	7,5 %	7,5 %	— 0 % si le pourcentage de femmes intégrant la population des Vice-Présidents au cours de la période de trois ans, soit par recrutement, soit par promotions internes, est < à 26,5 % — 30 % si égal à 26,5 % — 100 % si égal à 29 % — 110 % si supérieur ou égal à 30 % (hors dirigeants mandataires sociaux)

Condition de performance	Pondération associée pour les dirigeants (1)	Pondération associée pour les autres bénéficiaires	Pourcentage de l'attribution relative à chaque condition de performance (2)
Réduction de l'empreinte carbone en 2022 par rapport à la situation de 2015	7,5 %	7,5 %	— 0 % si la réduction des émissions de GES/personne en 2022 par rapport à la situation de référence < 39 % — 30 % si égale à 39 % — 100 % si égale à 44 % — 110 % si supérieure ou égale à 45 % (hors dirigeants mandataires sociaux)

(1) Dirigeants mandataires sociaux, membres de l'équipe de Direction générale et principaux cadres dirigeants du Groupe.
(2) Pour chacune des conditions de performance : calcul de manière linéaire du nombre d'actions définitivement acquises entre les différents niveaux de performance, étant entendu que le pourcentage total d'actions définitivement acquises après constatation de l'ensemble des conditions de performance ne pourra en aucun cas dépasser 100 % de l'attribution initiale.

Autres caractéristiques

Comme les trois années passées, la durée minimum d'acquisition des actions resterait fixée à trois ans, répondant ainsi favorablement à la demande des investisseurs. Par ailleurs, si une période de conservation des actions définitivement attribuées était fixée par votre Conseil, elle ne saurait être inférieure à un an. L'attribution définitive est également sujette à la présence effective dans la Société à la date d'attribution sauf en cas de décès, invalidité ou départ en retraite.

La résolution prévoit une limite de 10 % du nombre maximal d'actions à attribuer en faveur des dirigeants mandataires sociaux étant alors précisé que le Conseil d'Administration fixerait, conformément à la loi, la quotité d'actions que chacun devra conserver jusqu'à la cessation définitive de ses fonctions.

Elle autoriserait également votre Conseil à attribuer jusqu'à 15 % de ce nombre maximum sans condition de performance aux salariés du Groupe à l'exclusion des membres de l'équipe de Direction générale (le Comité Exécutif).

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les attributions d'actions de performance se font aux mêmes périodes calendaires et sont décidées soit par le Conseil d'Administration de fin juillet, soit par celui d'octobre.

Rappel de l'utilisation des précédentes autorisations données par l'Assemblée générale des actionnaires :

Le Rapport de gestion du Groupe fait état de l'utilisation des précédentes résolutions par votre Conseil d'Administration s'agissant de l'octroi d'actions de performance (paragraphe « Attribution d'actions sous condition de performance » en section 6.1.4 du Document d'Enregistrement Universel 2019).

TRENTIEME RÉSOLUTION

Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour une durée de 18 mois de procéder dans la limite de 1 % du capital à une attribution à des salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères d'actions existantes ou à émettre (et emportant, dans cette dernière hypothèse, renonciation de plein droit des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires des attributions) sous conditions de performance

Conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, l'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires et ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes :

1. autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans la mesure autorisée par la loi, à procéder – sous condition de réalisation de conditions de performance définies et appliquées conformément à la présente résolution et pour un nombre d'actions n'excédant pas au total 1 % du capital social tel que constaté au jour de sa décision (ce nombre maximum d'actions étant ci-après désigné par « N ») – à des attributions d'actions de la Société (existantes ou à émettre) au bénéfice de salariés de la Société et de salariés et mandataires sociaux de ses filiales françaises et étrangères ;
2. décide que dans la limite de 10 % de « N », ces actions sous conditions de performance pourront également, dans les conditions prévues par la loi, être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ; s'agissant de ces bénéficiaires, le Conseil d'Administration fixera, conformément à la loi, la quotité d'actions que chacun devra conserver jusqu'à la cessation définitive de ses fonctions ;
3. décide que l'attribution de ces actions à leurs bénéficiaires ne sera définitive qu'au terme d'une période d'acquisition (la « Période d'Acquisition ») d'au moins trois ans, étant précisé que le Conseil d'Administration aura la faculté de prévoir, le cas échéant, une période de conservation dont la durée pourra varier en fonction du pays de résidence fiscale du bénéficiaire à compter de l'attribution définitive des actions ; dans les pays dans lesquels une telle période de conservation serait appliquée, sa durée minimale serait d'au moins une année.

   Il est toutefois précisé que l'attribution sera définitive par anticipation et que les actions pourront être librement cédées en cas de décès du bénéficiaire ou d'invalidité correspondant en France au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale ;
4. décide, sous réserve des pouvoirs dévolus au Conseil d'Administration par la loi et la présente résolution que le nombre exact d'actions qui sera définitivement acquis aux dirigeants mandataires sociaux (Président-directeur général, Directeur général et Directeurs généraux délégués), membres de l'équipe de Direction générale (Comité Exécutif) et principaux cadres dirigeants du Groupe au terme de la Période d'Acquisition par rapport au nombre total d'actions indiqué dans la notification d'attribution adressée aux bénéficiaires (l'« attribution initiale ») sera égal :
   i. pour 35 %, au nombre d'actions de l'attribution initiale multiplié par un pourcentage égal à la performance externe choisie comme instrument de mesure, étant précisé que :
      – la performance conditionnant l'octroi définitif de ces actions sera celle réalisée sur une période couvrant au

minimum trois années par l'action Capgemini comparée à la performance moyenne réalisée pendant une période identique par un panier contenant au moins cinq valeurs cotées représentatives du même secteur d'activité et appartenant à un minimum de cinq pays dans lesquels le Groupe a lui-même une présence significative (France, États-Unis,…),

– la mesure de cette performance relative sera donnée par l'évolution de la performance boursière de l'action Capgemini relativement à l'évolution de la performance moyenne du panier pendant la même période selon des objectifs fixés par le Conseil d'Administration, (étant précisé qu'il n'y aura aucune attribution d'aucune sorte au titre des actions soumises à cette condition de performance externe, si pour la période de référence retenue pour le calcul, la performance relative de l'action Capgemini a été inférieure à 100 % de la performance moyenne du panier mesurée sur la même période) ;

ii. pour 50 %, au nombre d'actions de l'attribution initiale multiplié par un pourcentage égal à la condition de performance financière interne choisie comme instrument de mesure sur la base du *free cash flow* organique, étant précisé que :

– la performance conditionnant l'octroi définitif de ces actions sera mesurée par le montant du *free cash flow* organique publié et audité sur la période cumulée de trois ans allant du 1er janvier 2020 au 31 décembre 2022, hors versements du Groupe au titre du comblement de passif de ses fonds de pension à prestations définies, étant entendu que le *free cash flow* organique se définit comme le ux de trésorerie lié à l'activité diminué des investissements (nets de cession) en immobilisations incorporelles et corporelles et ajusté des ux liés aux intérêts financiers nets (tels que ces éléments apparaissent dans le tableau de ux de trésorerie consolidé),

– la mesure de cette performance sera déterminée selon des objectifs fixés par le Conseil d'Administration ;

iii. pour 15 %, au nombre d'actions de l'attribution initiale multiplié par un pourcentage égal à la condition de performance de Responsabilité Sociale et Environnementale choisie comme instrument de mesure sur la base des objectifs du Groupe, étant précisé que la performance conditionnant l'octroi définitif de ces actions sera déterminée selon des objectifs fixés par le Conseil d'Administration ;

5. décide, sous réserve des pouvoirs dévolus au Conseil d'Administration par la loi et la présente résolution que le nombre exact d'actions qui sera définitivement acquis aux bénéficiaires autres que ceux visés au paragraphe 4 ci-dessus, au terme de la Période d'Acquisition, par rapport au nombre total d'actions indiqué dans la notification d'attribution adressée aux bénéficiaires (l'« attribution initiale ») sera égal :

i. pour 15 %, au nombre d'actions de l'attribution initiale multiplié par un pourcentage égal à la performance externe choisie comme instrument de mesure, étant précisé que :

– la performance conditionnant l'octroi définitif de ces actions sera celle réalisée sur une période couvrant au minimum trois années par l'action Capgemini comparée à la performance moyenne réalisée pendant une période identique par un panier contenant au moins cinq valeurs cotées représentatives du même secteur d'activité et appartenant à un minimum de cinq pays dans lesquels le Groupe a lui-même une présence significative (France, États-Unis,…),

– la mesure de cette performance relative sera donnée par l'évolution de la performance boursière de l'action Capgemini relativement à l'évolution de la performance moyenne du panier pendant la même période selon des objectifs fixés par le Conseil d'Administration, (étant précisé qu'il n'y aura aucune attribution d'aucune sorte au titre des actions soumises à cette condition de performance externe, si pour la période de référence retenue pour le calcul, la performance relative de l'action Capgemini a été inférieure à 100 % de la performance moyenne du panier mesurée sur la même période) ;

ii. pour 70 %, au nombre d'actions de l'attribution initiale multiplié par un pourcentage égal à la condition de performance financière interne choisie comme instrument de mesure sur la base du *free cash flow* organique, étant précisé que :

– la performance conditionnant l'octroi définitif de ces actions sera mesurée par le montant du *free cash flow* organique publié et audité sur la période cumulée de trois ans allant du 1er janvier 2020 au 31 décembre 2022, hors versements du Groupe au titre du comblement de passif de ses fonds de pension à prestations définies, étant entendu que le *free cash flow* organique se définit comme le ux de trésorerie lié à l'activité diminué des investissements (nets de cession) en immobilisations incorporelles et corporelles et ajusté des ux liés aux intérêts financiers nets (tels que ces éléments apparaissent dans le tableau de ux de trésorerie consolidé),

– la mesure de cette performance sera déterminée selon des objectifs fixés par le Conseil d'Administration ;

iii. pour 15 %, au nombre d'actions de l'attribution initiale multiplié par un pourcentage égal à la condition de performance de Responsabilité Sociale et Environnementale choisie comme instrument de mesure sur la base des objectifs du Groupe, étant précisé que la performance conditionnant l'octroi définitif de ces actions sera déterminée selon des objectifs fixés par le Conseil d'Administration ;

6. décide que par exception, et pour un total n'excédant pas 15 % de « N », l'attribution d'actions pourra être réalisée au profit des salariés de la Société et de ses filiales françaises (au sens, notamment, du paragraphe 1°) de l'article L. 225-197-6 du Code de commerce) et étrangères à l'exclusion des membres de l'équipe de Direction générale (le Comité Exécutif) sans condition de performance ;

7. prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires des actions de performance attribuées si l'attribution porte sur des actions à émettre ;

8. prend acte que, conformément à la loi, le Conseil d'Administration a le pouvoir, sur décision dûment motivée prise postérieurement à la présente décision, de modifier les conditions de performance prévues aux paragraphes 4 et 5 ci-dessus et/ou la pondération entre lesdites conditions de performance lorsqu'il le jugera opportun, notamment afin de tenir compte de l'acquisition d'Altran Technologies S.A. ;

9. donne pouvoir au Conseil d'Administration de mettre en œuvre la présente autorisation, et notamment, avec faculté de subdélégation dans la mesure où la loi le permettrait :

– d'arrêter la date des attributions,

– d'arrêter la ou les listes des bénéficiaires des attributions et le nombre d'actions attribuées à chacun,

– d'arrêter les modalités d'attribution des actions, y compris en ce qui concerne les conditions de performance,

– de déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes et, le cas échéant, modifier son choix avant l'attribution définitive des actions,

– de décider s'il y a lieu, en cas d'opérations sur les capitaux propres qui interviendraient avant la date d'attribution définitive des actions, de procéder à un ajustement du nombre des actions attribuées à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires et, dans cette hypothèse, déterminer les modalités de cet ajustement,

– de procéder, si l'attribution porte sur des actions à émettre, aux augmentations de capital par incorporation de réserves ou de primes d'émission de la Société qu'il y aura lieu de réaliser au moment de l'attribution définitive des actions à leurs bénéficiaires, fixer les dates de jouissance des actions nouvelles, de prélever sur les réserves disponibles ou primes d'émission de la Société les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital résultant de ces augmentations de capital, et de modifier les statuts en conséquence,

– d'accomplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire ;

10. décide que cette autorisation est consentie pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée et prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée celle donnée dans la 14e résolution adoptée par l'Assemblée générale du 23 mai 2019.

PRÉSENTATION DES 31E ET 32E RÉSOLUTIONS

PLANS D'ÉPARGNE SALARIALE

Exposé

Dans le cadre de sa politique de motivation des salariés et de l'alignement de leurs intérêts sur ceux des actionnaires mais aussi de stabilisation du capital de la Société, le Conseil souhaite continuer à rendre accessible à un grand nombre de collaborateurs l'accès au capital de l'entreprise, notamment par le biais d'opérations d'actionnariat des salariés au travers de plans dits « ESOP » *(Employee Share Ownership Plan)*. Depuis 2017, de telles opérations d'actionnariat salarié sont désormais proposées aux salariés du Groupe sur une fréquence annuelle, tout en visant à terme à maintenir l'actionnariat salarié aux alentours de 6 à 8 % du capital de la Société.

Utilisation des autorisations accordées en 2019

Au cours de l'exercice 2019, le Conseil d'Administration a fait usage des 15e et 16e résolutions adoptées par l'Assemblée générale du 23 mai 2019, en lançant un sixième plan d'actionnariat visant à associer les collaborateurs au développement et à la performance du Groupe. Ce nouveau plan a rencontré un vif succès avec une souscription supérieure à 160 % par près de 33 700 salariés dans 25 pays participants, soit 16 % des effectifs du Groupe. Ce nouveau plan « ESOP 2019 » contribue à maintenir l'actionnariat salarié à plus de 5 % du capital.

2 750 000 actions nouvelles, soit le nombre maximum d'actions offertes, ont été souscrites au prix unitaire de 92,27 euros soit un montant global souscrit de 253,7 millions d'euros. L'augmentation de capital correspondante, d'un montant nominal de 22 millions d'euros, a été réalisée le 18 décembre 2019.

Nouvelle autorisation demandée en 2020

Il vous est proposé le renouvellement des deux autorisations par lesquelles l'Assemblée générale déléguerait au Conseil son pouvoir afin d'augmenter le capital ou d'émettre des valeurs mobilières complexes donnant accès à des titres de capital en faveur des salariés de la Société, permettant ainsi la mise en place d'un nouveau plan d'actionnariat salarié dans les dix-huit prochains mois.

Un plafond commun de 24 millions d'euros (correspondant à 3 millions d'actions soit environ 1,8 % du capital au 31 décembre 2019) est prévu pour l'ensemble de ces deux autorisations.

La **31e résolution** vise à permettre au Conseil de procéder à des augmentations de capital d'un montant maximal nominal de 24 millions d'euros réservées aux adhérents d'un plan d'épargne salariale de la Société ou du Groupe. Cette résolution prévoit la suppression du droit préférentiel de souscription. La durée prévue de cette délégation est de vingt-six mois. La décote maximale autorisée par rapport au Prix de Référence (tel que défini dans la résolution) est de 20 % (30 % en cas de durée d'indisponibilité prévue par le plan supérieure ou égale à dix ans).

Pour sa part, la **32e résolution** vise à permettre de développer l'actionnariat salarié à l'étranger, compte tenu des difficultés ou incertitudes juridiques ou fiscales qui pourraient rendre difficile la mise en œuvre d'un tel plan directement ou indirectement par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement dans certains pays. Elle ne pourrait être utilisée qu'en cas d'utilisation de la délégation prévue par la 31e résolution, avec un sous-plafond de 12 millions d'euros inclus dans le plafond global de 24 millions d'euros prévu par la 31e résolution. À l'instar de la 31e résolution, cette résolution prévoit la suppression du droit préférentiel de souscription et sa durée prévue est de dix-huit mois. La décote maximale autorisée est identique à celle prévue dans la 31e résolution.

Au 31 décembre 2019, l'actionnariat salarié représente 5,18 % du capital de la Société.

Le prochain plan d'actionnariat des salariés devrait intervenir d'ici le 31 décembre 2020 au plus tard et permettra ainsi de maintenir le niveau de l'actionnariat salarié de Capgemini aux alentours de 6 % à 8 % du capital.

TRENTE-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des adhérents de plans d'épargne salariale du groupe Capgemini pour un montant nominal maximum de 24 millions d'euros suivant un prix fixé selon les dispositions du Code du travail

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément d'une part aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-129-4, L. 225-129-6, L. 225-138-1 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce, et d'autre part, à celles des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, la compétence pour décider l'augmentation du capital social avec suppression du

droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société, réservée aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne salariale (ou tout autre plan aux adhérents duquel ou desquels les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettrait de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) mis en place au sein d'une entreprise ou groupe d'entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail ; étant précisé que la présente résolution pourra être utilisée aux fins de mettre en œuvre des formules à effet de levier ;

2. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :
   - le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 24 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies,
   - à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital,
   - en cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente délégation, le plafond susvisé sera ajusté par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération ;

3. décide que le prix d'émission des nouvelles actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital sera déterminé dans les conditions prévues aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail et sera au moins égal à 80 % du Prix de Référence (telle que cette expression est définie ci-après) ou à 70 % du Prix de Référence lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à dix ans ; pour les besoins du présent paragraphe, le Prix de Référence désigne une moyenne des cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription pour les adhérents à un plan d'épargne salariale d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) ;

4. autorise le Conseil d'Administration à attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, en complément des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de la décote par rapport au Prix de Référence et/ou d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires applicables ;

5. décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-dessus indiqués le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente délégation, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs, en cas d'attribution à titre gratuit aux bénéficiaires ci-dessus indiqués d'actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, à tout droit auxdites actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, y compris à la partie des réserves, bénéfices ou primes incorporées au capital, à raison de l'attribution gratuite desdits titres faite sur le fondement de la présente résolution ;

6. autorise le Conseil d'Administration, dans les conditions de la présente délégation, à procéder à des cessions d'actions aux adhérents à un plan d'épargne salariale d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) telles que prévues par l'article L. 3332-24 du Code du travail, étant précisé que les cessions d'actions réalisées avec décote en faveur des adhérents à un plan ou plusieurs plans d'épargne salariale visés à la présente résolution s'imputeront à concurrence du montant nominal des actions ainsi cédées sur le montant des plafonds visés au paragraphe 2 ci-dessus ;

7. décide que le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation à l'effet notamment de :
   - décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme au capital de la Société ou d'autres sociétés,
   - arrêter dans les conditions légales la liste des sociétés dont les bénéficiaires ci-dessus indiqués pourront souscrire aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi émises et bénéficier le cas échéant des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital attribuées gratuitement,
   - décider que les souscriptions pourront être réalisées directement par les bénéficiaires, adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables,
   - en cas d'émission de titres de créance, fixer l'ensemble des caractéristiques et modalités de ces titres (notamment leur durée déterminée ou non, leur caractère subordonné ou non et leur rémunération) et modifier, pendant la durée de vie de ces titres, les modalités et caractéristiques visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
   - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des actions auto-détenues ou des valeurs mobilières déjà émises par la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,
   - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
   - fixer les montants des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation et arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres (même rétroactive), les règles de réduction applicables aux cas de sursouscription ainsi que les autres conditions et modalités des émissions, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,
   - déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes

ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toute autre modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire),

- en cas d'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, fixer la nature, le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi que leurs modalités et caractéristiques, le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire, et arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital dans les limites légales et réglementaires en vigueur et notamment choisir soit de substituer totalement ou partiellement l'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital aux décotes par rapport au Prix de Référence prévues ci-dessus, soit d'imputer la contre-valeur de ces actions ou valeurs mobilières sur le montant total de l'abondement, soit de combiner ces deux possibilités,
- constater la réalisation des augmentations de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,
- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
- d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées ;

8. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
9. décide que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation donnée dans la 15e résolution adoptée par l'Assemblée générale du 23 mai 2019.

TRENTE-DEUXIEME RÉSOLUTION

Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration pour une durée de 18 mois d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de salariés de certaines filiales étrangères à des conditions comparables à celles qui seraient offertes en vertu de la précédente résolution

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-129-4, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. prend acte du fait que dans certains pays le cadre juridique et/ou fiscal pourraient rendre difficile ou inopportune la mise en œuvre de formules d'actionnariat salarié réalisées directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement (les salariés et mandataires sociaux visés aux articles L. 3332-1 et L. 3332-2 du Code du travail des sociétés du groupe Capgemini dont le siège social est situé dans l'un de ces pays sont ci-après dénommés « Salariés Étrangers », le « groupe Capgemini » étant constitué par la Société et les entreprises françaises ou étrangères qui sont liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et des articles L. 3344-1 et suivants du Code du travail) et de ce que la mise en œuvre au bénéfice de certains Salariés Étrangers de formules alternatives à celles réalisées sur le fondement de la 31e résolution soumise à la présente Assemblée pourrait s'avérer souhaitable ;
2. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société, réservée à l'une des catégories de bénéficiaires suivantes : (i) des Salariés Étrangers, (ii) les OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués de Salariés Étrangers, et/ou (iii) tout établissement bancaire ou entité contrôlée par un tel établissement au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce intervenant à la demande de la Société pour la mise en place d'une offre structurée aux Salariés Étrangers, présentant un profil économique comparable à un schéma d'actionnariat salarié qui serait mis en place dans le cadre d'une augmentation de capital réalisée en application de la précédente résolution de la présente Assemblée ;
3. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :
   - le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 12 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond visé au paragraphe 2 de la 31e résolution (sous réserve de l'approbation de cette dernière), ou, le cas échéant, sur le plafond éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à cette résolution pendant la durée de validité de la présente délégation,
   - à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital,
   - en cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente délégation, les plafonds susvisés seront ajustés par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération ;
4. décide de supprimer, en faveur de la catégorie de bénéficiaires susvisée, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution ;

5. décide qu'il ne pourra être fait usage de la présente délégation de compétence que dans le cadre de l'utilisation de la délégation conférée en vertu de la 31e résolution et qu'aux seules fins de répondre à l'objectif énoncé dans la présente résolution ;
6. décide que le prix d'émission des actions nouvelles ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre en vertu de la présente délégation sera fixé par le Conseil d'Administration sur la base du cours de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris ; ce prix sera au moins égal à une moyenne des cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription à une augmentation de capital réalisée en vertu de la 31e résolution, diminuée de la même décote ;
7. décide que le Conseil d'Administration disposera, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, des mêmes pouvoirs que ceux conférés au Conseil d'Administration par le paragraphe 7 de la 31e résolution ainsi que de celui d'arrêter la liste du ou des bénéficiaires de la suppression du droit préférentiel de souscription au sein de la catégorie définie ci-dessus, ainsi que le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital à souscrire par chacun d'eux ;
8. fixe à dix-huit mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
9. décide que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation donnée dans la 16e résolution adoptée par l'Assemblée générale du 23 mai 2019.

PRÉSENTATION DE LA 33E RÉSOLUTION

POUVOIRS POUR FORMALITÉS

Exposé

Il vous est proposé par ailleurs de donner pouvoir pour effectuer les formalités requises par la loi.

TRENTE-TROISIEME RÉSOLUTION

Pouvoirs pour formalités

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, confère tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour effectuer tous dépôts, publications, déclarations et formalités où besoin sera.

7.3 Rapport complémentaire du Conseil d'Administration relatif à l'émission d'actions dans le cadre de l'opération d'actionnariat des salariés du groupe Capgemini « ESOP 2019 »

Le présent rapport complémentaire est établi en application des articles L. 225-129-5 et R. 225-116 du Code de commerce.

L'Assemblée générale Mixte des actionnaires de la Société réunie le 23 mai 2019, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, a, dans ses 15e et 16e résolutions, délégué au Conseil d'Administration de la Société, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, les pouvoirs nécessaires aux fins de procéder à l'augmentation du capital social de la Société, par l'émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription et réservée (i) aux salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères adhérentes d'un Plan d'Épargne d'Entreprise du groupe Capgemini régi par les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et (ii) à un établissement bancaire intervenant à la demande de la Société pour la mise en place d'une formule de souscription proposée à des salariés et mandataires sociaux de sociétés liées à la Société dans les conditions des articles L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France, présentant un profil économique comparable à la formule de souscription offerte aux salariés du Groupe dans le cadre de l'opération réalisée en application de la 15e résolution précitée, étant précisé que le nombre total d'actions émis sur le fondement des 15e et 16e résolutions ne peut excéder 3 000 000 (trois millions) d'actions.

Au cours de sa séance du 29 juillet 2019, le Conseil d'Administration de la Société, faisant usage de la délégation de pouvoirs ainsi consentie, a décidé du principe de l'augmentation du capital social de la Société par l'émission d'actions au profit des bénéficiaires définis par les 15e et 16e résolutions précitées, a arrêté les principales caractéristiques de ces émissions d'actions et a délégué au Président-directeur général les pouvoirs nécessaires à leur réalisation, notamment afin de fixer les dates de souscription et le prix de souscription des actions à émettre.

Le Président-directeur général, agissant en vertu de la délégation reçue du Conseil d'Administration, a, par décision en date du 7 novembre 2019, arrêté les dates de souscription et le prix de souscription des actions à émettre sur le fondement des décisions sociales précitées.

1. Rappel des décisions des organes sociaux de la Société et principales caractéristiques de l'opération

Décision du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a, au cours de sa réunion du 29 juillet 2019, décidé :

1. – conformément à la 15e résolution adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2019, du principe d'une augmentation de capital de la Société réservée aux salariés et mandataires sociaux éligibles de la Société et de ses filiales françaises et étrangères, détenues directement ou indirectement, adhérentes d'un Plan d'Épargne d'Entreprise du groupe Capgemini régi par les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, dans la limite d'un nombre maximum de 2.750.000 (deux millions sept cent cinquante mille) d'actions ;

   – que les actions émises en vertu de cette décision porteront jouissance au 1er janvier 2019 ;

   – que la souscription des actions Capgemini pourra être réalisée directement ou par l'intermédiaire d'un Fonds Commun de Placement d'Entreprise ;

   – que la souscription des salariés pourra être effectuée dans le cadre d'une formule de souscription à effet de levier par l'intermédiaire d'un FCPE ou dans le cadre d'un dispositif de souscription équivalent pour tenir compte de la règlementation et de la fiscalité applicable dans les différents pays de résidence des bénéficiaires ;

   – conformément à l'article L. 225-138-1 du Code de commerce, que l'augmentation de capital réalisée sur le fondement de cette décision ne sera réalisée qu'à concurrence du nombre d'actions souscrites par les bénéficiaires.

   Dans ces limites et celles fixées par la 15e résolution adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2019, le Conseil d'Administration a décidé de déléguer au Président-directeur général de la Société les pouvoirs nécessaires à la réalisation de l'augmentation de capital ainsi que celui de surseoir à sa réalisation. À cet effet, le Président-directeur général a reçu tous pouvoirs pour fixer les modalités et conditions de l'opération et notamment :

   – de fixer les dates d'ouverture et de clôture de la période de souscription, étant entendu que la période de souscription pourra être précédée d'une période de réservation des souscriptions ;

   – de fixer le nombre maximum d'actions à émettre dans la limite de 2.750.000 (deux millions sept cent cinquante mille) d'actions ;

   – de fixer le prix de souscription des actions qui sera égal, conformément aux dispositions du Code du travail, à une moyenne des cours vwap (cours moyen pondéré des volumes) de l'action Capgemini lors des 20 séances de bourse précédant la décision du Président-directeur général qui fixera les dates de la période de souscription, diminuée d'une décote de 12,5 % ;

   – de faire procéder à la réduction des souscriptions exprimées par les bénéficiaires de l'augmentation de capital réservée, dans l'hypothèse où le nombre total d'actions demandées par ces bénéficiaires serait supérieur au montant maximum autorisé, selon les modalités décrites dans la documentation agréée par l'Autorité des marchés financiers ;

   – de fixer les délais et modalités de libération des actions nouvelles ;

   – de constater la réalisation de l'augmentation de capital à concurrence des actions effectivement souscrites, d'établir le rapport sur l'utilisation de la délégation des actionnaires et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;

   – de procéder à l'émission des actions ainsi souscrites et prendre toutes mesures utiles à leur cotation et service financier ;

- le cas échéant, d'imputer les frais de l'augmentation de capital sur le montant des primes y relatives et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital social ;
- plus généralement, de procéder à toutes les opérations et formalités rendues nécessaires pour la réalisation de l'augmentation de capital.

2. – conformément à la 16e résolution adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2019, du principe d'une augmentation de capital de la Société réservée à un établissement bancaire intervenant à la demande de la Société pour la mise en place d'une formule de souscription proposée à des salariés et mandataires sociaux de sociétés liées à la Société dans les conditions des articles L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France, présentant un profil économique comparable à la formule de souscription offerte aux salariés du Groupe dans le cadre de l'opération réalisée en application du point 1. ci-dessus ;
   - que les actions émises en vertu de cette décision porteront jouissance au 1er janvier 2019 ;
   - que le nombre total d'actions émises en application des points 1. et 2. ci-dessus ne pourra excéder 2.750.000 (deux millions sept cent cinquante mille) actions. Un sous-plafond spécifique de 1.000.000 (un million) d'actions est fixé pour l'augmentation de capital décidée dans le cadre de la 16e résolution.

   Dans ces limites et celles fixées par la 16e résolution adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2019, le Conseil d'Administration a décidé de déléguer au Président-directeur général de la Société les pouvoirs nécessaires à la réalisation de l'augmentation de capital ainsi que celui de surseoir à sa réalisation. À cet effet, le Président-directeur général a reçu tous pouvoirs pour fixer les modalités et conditions de l'opération et notamment :
   - de fixer la date et le prix de souscription des actions qui sera égal, conformément aux dispositions du Code du travail, à une moyenne des cours vwap (cours moyen pondéré des volumes) de l'action Capgemini lors des 20 séances de bourse précédant le jour de la décision du Président-directeur général fixant la date d'ouverture de la souscription à l'augmentation de capital réalisée en vertu du point 1. ci-dessus, diminuée d'une décote de 12,5 % ;
   - d'arrêter le nombre d'actions à émettre au profit de l'établissement bancaire, ou toute filiale d'un établissement, qui sera nommément désigné ;
   - de constater la réalisation de l'augmentation de capital, d'établir le rapport sur l'utilisation de la délégation des actionnaires et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
   - de procéder à l'émission des actions ainsi souscrites et prendre toutes mesures utiles à leur cotation et service financier ;
   - le cas échéant, d'imputer les frais de l'augmentation de capital sur le montant des primes y relatives et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital social ;
   - plus généralement, de procéder à toutes les opérations et formalités rendues nécessaires pour la réalisation de l'augmentation de capital.

Décision du Président-directeur général de la Société

Le Président-directeur général, agissant en vertu de la délégation reçue du Conseil d'Administration, a, par décision en date du 7 novembre 2019 :

(i) fixé les dates de souscription aux actions à émettre sur le fondement, respectivement, des 15e et 16e résolutions adoptées par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2019 ainsi qu'il suit :
   - la période de souscription aux actions Capgemini pour les salariés du Groupe adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise sera ouverte du 12 novembre au 14 novembre 2019, étant précisé que les salariés qui ont formulé une demande de souscription pendant la période de réservation pourront révoquer cette demande de souscription pendant la période de souscription dont les dates sont ainsi fixées ;
   - la souscription d'actions Capgemini par la société Spade International Employees, société par actions simplifiée, dont le siège social se trouve 12, Place des États-Unis – CS 70052 – 92547 Montrouge Cedex, immatriculé au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre sous le numéro 834 217 259, sera réalisée le 18 décembre 2019, étant rappelé que l'émission d'actions au profit de la société Spade International Employees est réalisée sur le fondement de la 16e résolution adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2019 qui autorise l'augmentation du capital de la Société au profit d'un établissement bancaire intervenant à la demande de la Société pour la mise en place d'une formule de souscription proposée à des salariés et mandataires sociaux de sociétés liées à la Société dans les conditions des articles L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France, présentant un profil économique comparable à la formule de souscription offerte aux salariés du Groupe dans le cadre de l'opération réalisée en application de la 15e résolution précitée ;

(ii) fixé le prix de souscription des actions à émettre sur le fondement, respectivement, des 15e et 16e résolutions adoptées par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2019 ainsi qu'il suit :
   - constatant que la moyenne arithmétique des cours quotidiens moyens pondérés par les volumes de l'action Capgemini (VWAP), tels que publiés à la page Bloomberg CAP FP EQUITY VAP, constatés sur les vingt jours de bourse précédant la présente décision, soit du 10 octobre 2019 au 6 novembre 2019, inclus, s'établit à 105,45 euros (le « Prix de Référence ») ;
   - le prix de souscription des actions à émettre au profit des salariés du Groupe adhérents d'un Plan d'Épargne d'Entreprise est fixé à 92,27 euros, correspondant, conformément à la 15e résolution adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2019 et à la décision du Conseil d'Administration du 29 juillet 2019, au Prix de Référence diminué d'une décote de 12,5 % et arrondie au centime d'euro supérieur ;
   - le prix de souscription des actions à émettre au profit de la société Spade International Employees est fixé à 92,27 euros, correspondant, conformément à la 16e résolution adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2019 et à la décision du Conseil d'Administration du 29 juillet 2019, au Prix de Référence diminué d'une décote de 12,5 % et arrondie au centime d'euro supérieur.

2. Autres informations relatives à l'opération

Cadre de l'opération

Par communiqué en date du 19 septembre 2019, la Société a précisé que ce sixième plan d'actionnariat salarié international, proposé à environ 98 % des effectifs du Groupe, vise à associer les collaborateurs du Groupe à son développement et à sa performance.

Les actions ont été souscrites soit directement, soit par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise, selon la réglementation et/ou la fiscalité applicable dans les différents pays de résidence des bénéficiaires de l'augmentation de capital.

Les salariés ont souscrit des actions Capgemini dans le cadre d'une formule de souscription unique dite à effet de levier et sécurisée permettant aux salariés de bénéficier d'une garantie de leur versement dans le cadre de l'opération. Dans certains pays, les salariés se verront allouer par leur employeur un SAR *(« Stock Appreciation Right »)* dont le montant sera indexé en application d'une formule comparable à celle proposée dans le cadre de la formule à effet de levier ; une formule de souscription spécifique a été également proposée aux États-Unis pour tenir compte du cadre réglementaire et fiscal applicable.

Les souscripteurs à l'offre devront conserver les actions souscrites, ou les parts de FCPE correspondantes, pendant une durée de cinq années, sauf survenance d'un cas de déblocage anticipé autorisé.

Autres caractéristiques de l'opération

La période de réservation des actions (à cours inconnu), pendant laquelle les salariés et mandataires sociaux du groupe Capgemini bénéficiaires de l'opération ont pu formuler une demande de souscription, a été ouverte du 19 septembre au 8 octobre 2019 inclus.

Une période de souscription et de rétractation des réservations formulées pendant la période de réservation, a été ouverte du 12 au 14 novembre 2019, inclus, après communication aux bénéficiaires du prix de souscription arrêté sur décision du Président-directeur général en date du 7 novembre 2019.

Compte tenu des demandes de souscription formulées, une réduction des demandes de souscription a été opérée. Ainsi, la totalité des actions réservées à l'opération sera souscrite, soit 2.750.000 (deux millions sept cent cinquante mille) actions. Le nombre de souscripteurs s'est élevé à plus de 33 700 salariés, soit 16,07 % de la population éligible, et l'opération a été sursouscrite, comme les précédentes, à hauteur de 162 %.

Les actions nouvelles émises seront entièrement assimilables aux actions ordinaires existantes composant le capital de Capgemini. Ces actions porteront jouissance au 1er janvier 2019.

L'admission des actions nouvelles Capgemini aux négociations sur le marché Euronext Paris (Code ISIN : FR0000125338) sur la même ligne que les actions existantes sera demandée dès que possible après la réalisation de l'augmentation de capital prévue pour être réalisée le 18 décembre 2019.

3. Incidence de l'émission de 2.750.000 d'actions sur la situation des titulaires de titres de capital et de titres donnant accès au capital, leur quote-part de capitaux propres et incidence théorique sur la valeur boursière de l'action

3.1 Incidence sur la participation de l'actionnaire dans le capital social de la Société

À titre indicatif, sur la base du capital social de la Société au 30 juin 2019, soit 167 293 730 actions, l'incidence de l'émission sur la participation dans le capital d'un actionnaire détenant 1 % du capital social de la Société préalablement à l'émission et ne souscrivant pas à celle-ci s'établit comme suit :

	Participation de l'actionnaire	
	Base non diluée	Base diluée(1)
Avant émission des actions nouvelles provenant de la présente augmentation de capital	1 %	0,97 %
Après émission des actions nouvelles provenant de la présente augmentation de capital	0,98 %	0,96 %

(1) Les calculs sont effectués en prenant pour hypothèse l'attribution définitive de 4 934 457 actions de performance octroyées au 30/06/2019 (considérant que toutes les conditions de performance seront atteintes, le cas échéant).

3.2 Incidence de l'émission sur la quote-part des capitaux propres consolidés

À titre indicatif, l'incidence de l'émission sur la quote-part des capitaux propres consolidés part du Groupe par action (calcul effectué sur la base des capitaux propres consolidés part du Groupe au 30 juin 2019 et du nombre d'actions composant le capital social au 30 juin 2019 après déduction des actions auto-détenues) est la suivante :

	Quote-part des capitaux propres consolidés	
	Base non diluée	Base diluée(1)
Avant émission des actions nouvelles provenant de la présente augmentation de capital	45,12 €	43,82 €
Après émission des actions nouvelles provenant de la présente augmentation de capital	45,89 €	44,59 €

(1) Les calculs sont effectués en prenant pour hypothèse l'attribution définitive de 4 934 457 actions de performance octroyées au 30/06/2019 (considérant que toutes les conditions de performance seront atteintes, le cas échéant).

3.3 Incidence de l'émission sur la quote-part des capitaux propres sociaux

À titre indicatif, l'incidence de l'émission sur la quote-part des capitaux propres statutaires de Capgemini SE (calcul effectué sur la base des capitaux propres statutaires de Capgemini SE au 30 juin 2019 et du nombre d'actions composant le capital social au 30 juin 2019 après déduction des actions auto-détenues) est la suivante :

	Quote-part des capitaux propres sociaux	
	Base non diluée	**Base diluée[1]**
Avant émission des actions nouvelles provenant de la présente augmentation de capital	84,24 €	81,80 €
Après émission des actions nouvelles provenant de la présente augmentation de capital	84,37 €	81,97 €

(1) Les calculs sont effectués en prenant pour hypothèse l'attribution définitive de 4 934 457 actions de performance octroyées au 30/06/2019 (considérant que toutes les conditions de performance seront atteintes, le cas échéant).

3.4 Incidence théorique sur la valeur boursière de l'action Capgemini

L'incidence théorique de l'émission de 2.750.000 actions au prix d'émission sur la valeur boursière de l'action se calcule comme suit :

Cours de l'action avant opération = moyenne des 20 derniers cours de clôture de l'action Capgemini avant la fixation du prix de l'émission (calculée comme la moyenne des cours de clôture de l'action entre le 10 octobre 2019 et le 6 novembre 2019 inclus). Ce cours s'établit à 105,45 euros.

Cours théorique de l'action après opération = ((moyenne des 20 derniers cours de clôture de l'action avant la fixation du prix de l'émission x nombre d'actions avant opération) + (prix d'émission x nombre d'actions nouvelles)) / (nombre d'actions avant opération + nombre d'actions nouvelles).

Le prix d'émission de l'augmentation de capital réservée est fixé à 92,27 euros.

Compte tenu de ces hypothèses, la valeur de bourse théorique de l'action post-opération ressortirait à 105,47 euros.

Il est précisé que cette approche théorique est donnée à titre purement indicatif et ne préjuge en rien de l'évolution future de l'action.

—

Le présent rapport complémentaire et le rapport des Commissaires aux Comptes sont mis à la disposition des actionnaires au siège social de la Société et seront portés à leur connaissance à la plus prochaine Assemblée générale.

Fait à Paris, le 4 décembre 2019.

Le Président-directeur général

Paul Hermelin

7.4 Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes

Rapport des Commissaires aux Comptes sur la réduction du capital

(Assemblée générale Mixte du 20 mai 2020 résolution n° 22)

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'Administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de 24 mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre Société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 18 mars 2020

PricewaterhouseCoopers Audit

Richard Béjot
Associé

Paris-La Défense, le 18 mars 2020

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Frédéric Quélin
Associé

Stéphanie Ortega
Associée

Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription

(Assemblée générale Mixte du 20 mai 2020 résolutions n° 24 à 29)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation au Conseil d'Administration de différentes émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport :

- de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de 26 mois, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :
  - émission avec maintien du droit préférentiel de souscription (24e résolution) d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société,
  - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public (25e résolution) d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société,
  - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier et dans la limite de 20 % du capital social par an (26e résolution) d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;

  étant précisé, pour l'ensemble des valeurs mobilières à émettre au titre des 24e, 25e et 26e résolutions :
  - que conformément à l'article L. 228-93 alinéa 1 du Code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourront donner accès à des titres de capital à émettre de toute société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital,
  - que conformément à l'article L. 228-93 alinéa 3 du Code de commerce, les valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la société pourront donner accès à d'autres titres de capital existants ou donner droit à l'attribution de titres de créance de toute société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital,
  - que conformément à l'article L. 228-94 du Code de commerce, les valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société pourront donner accès à d'autres titres de capital existants ou donner droit à l'attribution de titres de créance de toute société dont la Société ne possède pas directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;
- de l'autoriser, par la 27e résolution et dans le cadre de la mise en œuvre de la délégation visée aux 25e et 26e résolutions, à fixer le prix d'émission dans la limite légale annuelle de 10 % du capital social ;
- de lui déléguer, pour une durée de 26 mois, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à une émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (29e résolution), dans la limite de 10 % du capital.

Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder, selon la 24e résolution, 540 millions d'euros au titre des 24e, 25e, 26e, 27e, 28e et 29e résolutions étant précisé que :

- le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées ne pourra excéder 135 millions d'euros dans le cadre de la 25e résolution et s'imputera sur le plafond global prévu à la 24e résolution ;
- le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées ne pourra excéder 135 millions d'euros dans le cadre des 26e et 29e résolutions et s'imputera sur le plafond prévu à la 25e résolution et sur le plafond global prévu à la 24e résolution.

Le montant nominal global des titres de créances susceptibles d'être émis pourra excéder, selon la 24e résolution, 9,3 milliards d'euros au titre des 25e, 26e, 27e, 28e et 29e résolutions étant précisé que :

- le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées ne pourra excéder 3,1 milliards d'euros dans le cadre de la 25e résolution et s'imputera sur le plafond global prévu à la 24e résolution ;
- le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées ne pourra excéder 3,1 milliards d'euros dans le cadre des 26e et 29e résolutions et s'imputera sur le plafond prévu à la 25e résolution et sur le plafond global prévu à la 24e résolution.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 24e, 25e, 26e, 27e et 29e résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la 28e résolution.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration au titre des 25e, 26e et 27e résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre des 24e et 29e résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les 25e et 26e résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre Conseil d'Administration en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 18 mars 2020

PricewaterhouseCoopers Audit

Richard Béjot
Associé

Paris-La Défense, le 18 mars 2020

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Frédéric Quélin
Associé

Stéphanie Ortega
Associée

Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou a émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux

(Assemblée générale Mixte du 20 mai 2020 – résolution n° 30)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de votre Société et de ses filiales françaises et étrangères, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le rapport du Conseil d'Administration précise que l'attribution d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et mandataires sociaux de votre Société et de ses filiales françaises et étrangères serait limitée à un nombre d'actions n'excédant pas 1 % du capital social de votre Société tel que constaté au jour de la décision du Conseil d'Administration et sous conditions de performance. Il précise également que l'attribution d'actions au profit des dirigeants mandataires sociaux de votre Société serait limitée à 10 % du plafond mentionné ci-dessus.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de 18 mois à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'Administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'Administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 18 mars 2020

PricewaterhouseCoopers Audit

Richard Béjot
Associé

Paris-La Défense, le 18 mars 2020

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Frédéric Quélin
Associé

Stéphanie Ortega
Associée

Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservée aux adhérents de plans d'épargne salariale du groupe Capgemini

(Assemblée générale Mixte du 20 mai 2020 – résolution n° 31)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne salariale au sein d'une entreprise ou groupe d'entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail, pour un montant nominal maximum de 24 millions d'euros, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette émission est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de 26 mois, la compétence pour décider une émission et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription, et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Les conditions définitives de l'émission n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration en cas d'émission d'actions et de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 18 mars 2020

PricewaterhouseCoopers Audit

Richard Béjot
Associé

Paris-La Défense, le 18 mars 2020

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Frédéric Quélin
Associé

Stéphanie Ortega
Associée

Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de salariés de certaines filiales étrangères

(Assemblée générale Mixte du 20 mai 2020 – résolution n° 32)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés et mandataires sociaux visés aux articles L. 3332-1 et L. 3332-2 du Code du travail de la Société et des entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du code du commerce et des article L. 3344-1 et suivants du Code du travail, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal maximum de l'augmentation du capital susceptible de résulter de cette émission s'élève à 12 millions d'euros, étant précisé que ce montant s'imputerait sur le montant du plafond de 24 millions d'euros prévu à la 31e résolution (sous réserve de l'approbation de cette dernière).

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de 18 mois, la compétence pour décider une émission et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires et/ou valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Les conditions définitives de l'émission n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration en cas d'émission d'actions et de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 18 mars 2020

PricewaterhouseCoopers Audit

Richard Béjot
Associé

Paris-La Défense, le 18 mars 2020

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Frédéric Quélin
Associé

Stéphanie Ortega
Associée

8.

Informations complémentaires

8.1 Informations juridiques 348

8.1.1 Dénomination sociale, siège social et site internet . . . 348
8.1.2 Forme juridique et législation applicable . . . 348
8.1.3 Date de constitution et durée de la Société . . . 348
8.1.4 Objet social (article 3 des statuts) . . . 348
8.1.5 Registre du Commerce et des Sociétés et LEI . . . 349
8.1.6 Consultation des documents juridiques . . . 349
8.1.7 Exercice social . . . 349
8.1.8 Répartition des bénéfices . . . 349
8.1.9 Assemblées générales . . . 349
8.1.10 Franchissements de seuils . . . 349
8.1.11 Identification des détenteurs de titres . . . 350
8.1.12 Droits de vote . . . 350
8.1.13 Modification des droits des actionnaires . . . 350
8.1.14 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions . . . 350
8.1.15 Dispositions statutaires ou autres qui pourraient avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle . . . 350
8.1.16 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique . . . 350
8.1.17 Dispositions statutaires régissant les organes d'administration et de direction . . . 350

8.2 Information historique sur les exercices 2017 et 2018 351

8.3 Responsables de l'information 352

8.3.1 Responsable de l'information financière . . . 352
8.3.2 Responsables du contrôle des comptes . . . 352
8.3.3 Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel . . . 353

8.1 Informations juridiques

8.1.1 Dénomination sociale, siège social et site internet

Dénomination sociale : Capgemini

Afin d'aligner son nom sur celui du Groupe, la dénomination de la Société est passée de « Cap Gemini » à « Capgemini » à l'occasion de sa transformation en société européenne *(Societas Europaea)* par décision de l'Assemblée générale Extraordinaire du 10 mai 2017.

Siège social : 11, rue de Tilsitt, 75017 Paris, France
Tél. : +33 (0) 1 47 54 50 00
Site internet : https://www.capgemini.com

Les informations figurant sur le site internet de la Société ne font pas partie intégrante du présent Document d'Enregistrement Universel.

8.1.2 Forme juridique et législation applicable

La Société, initialement constituée sous forme de société anonyme, a été transformée en société européenne (*Societas Europaea* ou SE) par décision de l'Assemblée générale Extraordinaire du 10 mai 2017, permettant ainsi de traduire la dimension internationale et européenne du Groupe dans sa forme juridique.

La Société est régie par les dispositions législatives et réglementaires européennes et françaises en vigueur ainsi que par ses dispositions statutaires.

8.1.3 Date de constitution et durée de la Société

Afin de préparer et de faciliter l'introduction à la Bourse de Paris des titres de la société Cap Gemini Sogeti (créée en 1967), une nouvelle société Cap Gemini regroupant la totalité des participations représentatives des activités opérationnelles du Groupe a été constituée le 17 septembre 1984. Elle a été immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés le 4 octobre 1984.

Sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidée par l'Assemblée générale Extraordinaire des actionnaires, la durée de la Société est fixée à quatre-vingt-dix-neuf ans à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés.

8.1.4 Objet social (article 3 des statuts)

La Société a pour objet, en France et hors de France, d'aider à la gestion et au développement des entreprises en mettant à leur service ses connaissances dans leur domaine d'activité économique, son savoir-faire en matière de restructuration et d'organisation des tâches, et ses compétences dans les technologies de l'information.

Dans l'accomplissement de cet objet, la Société exerce au profit de ses clients, directement ou par l'intermédiaire de sociétés filiales ou associées, l'une ou l'autre des activités suivantes prise isolément ou plusieurs de ces activités de façon séparée ou intégrée :

Le conseil en management

En association étroite avec le client, la Société participe à la transformation de l'entreprise en l'aidant à la redéfinition ou à la réorientation de sa stratégie, en modifiant sa ligne de produits et services, en remodelant ses structures, en rénovant ses processus de fonctionnement, en remotivant son personnel, etc. Elle utilise à cette fin, et en tant que de besoin, toutes les possibilités offertes par les technologies de l'information les plus récentes.

La conception et la réalisation de systèmes d'information

La Société conçoit et réalise des systèmes d'information : développement sur mesure de logiciels spécifiques, mise en œuvre d'applications informatiques à base de produits logiciels (fournis par des tiers ou appartenant à la Société), intégration de systèmes incorporant des matériels, des moyens de communication, des logiciels spécifiques, des progiciels et éventuellement d'autres composants, etc. La Société fournit également les prestations de conseil, de maîtrise d'œuvre, de formation et d'assistance relatives à ces réalisations.

La gestion des systèmes d'information

La Société gère pour le compte de ses clients tout ou partie des ressources associées à leur système d'information. Dans ce cadre, la Société peut être amenée à fournir elle-même tout ou partie des ressources matérielles nécessaires : ordinateurs, moyens de télécommunications, etc.

La Société peut également gérer pour le compte de ses clients les services que l'exploitation de ces systèmes d'information leur permet de fournir à leurs propres clients. Elle peut aussi devenir l'associé de son client dans une structure qui exerce tout ou partie de ses activités.

Dans l'exercice de cet objet social, la Société peut décider :

- la création de filiales spécialisées ou la prise de participations financières dans le capital d'autres sociétés et la gestion de ces participations : cette gestion, qui est rémunérée, inclut notamment l'assistance dans les domaines technique, commercial, juridique et financier, la diffusion et l'entretien d'une image commune, l'organisation des structures financières, l'aide aux négociations destinées à faciliter l'obtention de tous contrats ou marchés, la formation, les efforts de recherche et développement, etc. ;
- le placement et la gestion des fonds lui appartenant, ainsi que l'octroi d'avances de trésorerie, de cautions, d'avals ou de garanties qu'il sera jugé utile d'apporter à des sociétés dans lesquelles la Société détient une participation majoritaire ou non ;
- l'obtention ou l'acquisition de tous brevets, procédés de fabrique ainsi que leur exploitation, cession, apport ou concession.

L'objet de la Société inclut plus généralement toutes opérations commerciales, industrielles, mobilières, immobilières ou financières se rattachant directement ou indirectement à l'un des objets précités ou à tous objets similaires ou connexes ou susceptibles de faciliter l'accomplissement ou le développement desdits objets.

8.1.5 Registre du Commerce et des Sociétés et LEI

La Société est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le numéro 330 703 844. Le Code APE de la Société est 7010Z.

Le code identifiant de la Société (LEI) est 96950077L0TN7BAROX36.

8.1.6 Consultation des documents juridiques

Les documents juridiques relatifs à la Société et en particulier ses statuts, ses comptes, les rapports présentés à ses Assemblées par le Conseil d'Administration (ou le Directoire du 24 mai 1996 au 23 mai 2000) et par les Commissaires aux Comptes peuvent être consultés au siège social de la Société : 11, rue de Tilsitt – 75017 Paris ou sur le site internet de la Société : https://investisseurs.capgemini.com.

8.1.7 Exercice social

L'exercice social commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre.

8.1.8 Répartition des bénéfices

Le bénéfice distribuable tel qu'il est défini par la loi est à la disposition de l'Assemblée générale. Celle-ci décide souverainement de son affectation : elle peut, en totalité ou pour partie, l'affecter à tous fonds de réserves générales ou spéciales, le reporter à nouveau ou le distribuer aux actionnaires.

L'Assemblée décide également des modalités de cette distribution. Elle peut proposer aux actionnaires pour tout ou partie du dividende mis en distribution une option entre un paiement du dividende en numéraire ou un paiement en actions : dans cette seconde hypothèse, le paiement aura lieu par attribution d'Actions Nouvelles dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Les dispositions qui précèdent sont également applicables à la distribution d'acomptes sur dividendes, dans les conditions prévues par la loi.

En outre, l'Assemblée générale peut décider la mise en distribution des sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition, dans la mesure où la loi le permet.

8.1.9 Assemblées générales

Il est justifié du droit de participer aux Assemblées par l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire (ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte s'il réside à l'étranger) au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, et ce auprès de l'un des contacts mentionnés dans l'avis de convocation. S'agissant des titres au porteur, l'intermédiaire habilité devra délivrer une attestation de participation.

L'actionnaire peut participer personnellement aux Assemblées, donner procuration ou voter à distance selon les modalités fixées par la réglementation applicable.

L'actionnaire qui a choisi son mode de participation à l'Assemblée (participation physique, à distance ou par procuration) et l'a fait connaître à la Société ne peut pas revenir sur ce choix, étant cependant précisé que la présence de l'actionnaire à l'Assemblée annule tout vote à distance ou par procuration.

Les votes à distance ou par procuration ne sont pris en compte qu'à la condition que les formulaires de vote parviennent à la Société trois jours au moins avant l'Assemblée. Si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, l'actionnaire exprimant son vote par procuration ou à distance pourra participer au vote par tous moyens de télécommunication et télétransmission permettant son identification y compris internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable lors de son utilisation. En cas d'utilisation d'un formulaire électronique, la signature de l'actionnaire pourra prendre la forme soit d'une signature sécurisée, soit d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel elle s'attache pouvant notamment consister en un identifiant et un mot de passe. Le cas échéant, cette décision du Conseil d'Administration est communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO).

En cas de conflit entre le vote par procuration et le vote à distance, le vote à distance prime sur le vote par procuration.

Les Assemblées délibèrent dans les conditions prévues par la loi, étant rappelé que pour le calcul de la majorité, conformément aux dispositions applicables aux sociétés européennes, les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote ou s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

8.1.10 Franchissements de seuils

L'Assemblée générale Extraordinaire du 10 mai 2017, dans sa quinzième résolution, a modifié les dispositions applicables aux franchissements de seuils statutaires et modifié corrélativement l'article 10 des statuts.

Désormais, seule la détention d'un nombre d'actions correspondant à un pourcentage de participation supérieur à 5 % du capital social ou des droits de vote nécessite de déclarer à la Société, dans un délai de quatre (4) jours de bourse, tout franchissement à la hausse comme à la baisse de chaque fraction de 1 % du capital social ou des droits de vote de ce seuil plancher de 5 %, jusqu'au seuil imposant le dépôt d'une offre publique conformément à la réglementation en vigueur.

L'inobservation de ces déclarations statutaires est sanctionnée par la privation des droits de vote pour les actions excédant la fraction non déclarée et ce, pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendra jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification prévue ci-dessus, pour autant que l'application de cette sanction soit demandée par un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société et que cette demande soit consignée au procès-verbal de l'Assemblée générale.

Pour le calcul des franchissements de « seuils statutaires », il doit être fait application des mêmes cas d'assimilation aux actions ou aux droits de vote possédés par la personne tenue à l'information qu'en matière de franchissement de seuils prévus par la loi.

8.1.11 Identification des détenteurs de titres

La Société peut faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres au porteur.

8.1.12 Droits de vote

Suite à la décision de l'Assemblée générale Mixte du 6 mai 2015 dans sa dixième résolution d'écarter l'application des dispositions de l'article L. 225-123 du Code de commerce relatives au droit de vote double, à chaque action est attribué un droit de vote simple, y compris aux actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire et aux actions nominatives attribuées gratuitement au titre d'actions inscrites au nominatif depuis plus de deux ans dans le cadre d'une augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission.

8.1.13 Modification des droits des actionnaires

Les modifications du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent sont soumises aux seules prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de disposition spécifique à cet égard.

8.1.14 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

Outre le droit de vote qui lui est attribué par la loi, chaque action donne droit à une quotité, proportionnelle au nombre et à la valeur nominale des actions existantes, des bénéfices ou du boni de liquidation.

Aucun privilège n'est attaché à une catégorie particulière d'actions, ou à une catégorie particulière d'actionnaires.

8.1.15 Dispositions statutaires ou autres qui pourraient avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle

Non applicable.

8.1.16 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Il n'existe pas d'élément relevant de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce.

8.1.17 Dispositions statutaires régissant les organes d'administration et de direction

Nomination des administrateurs et durée des fonctions

La Société est administrée par un Conseil d'Administration composé de trois membres au moins et dix-huit au plus, membres qui ne peuvent être que des personnes physiques. Ces administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de quatre ans. Les administrateurs autres que ceux représentant les salariés et les salariés actionnaires sont nommés ou renouvelés par roulement, de manière à assurer un renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs par fractions aussi égales que possible. Par exception, à seule fin de permettre ce roulement, l'Assemblée générale peut désigner un ou plusieurs administrateurs pour une durée de un, deux ou trois ans.

En outre, un administrateur représentant les salariés actionnaires est également nommé par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de quatre ans, lorsqu'à la clôture d'un exercice, la part du capital détenue par le personnel de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, représente plus de 3 % du capital social de la Société. L'administrateur représentant les salariés actionnaires est élu par l'Assemblée générale Ordinaire parmi les deux candidats désignés conformément aux dispositions légales et statutaires.

Dans le cadre de la représentation des salariés au Conseil d'Administration, en application des dispositions de la loi « Rebsamen » en date du 17 août 2015, le Conseil d'Administration comporte également deux administrateurs représentant les salariés, nommés pour une durée de quatre ans selon les modalités suivantes :

- un administrateur désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du Code du travail dans la Société et ses filiales directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français ;
- un second administrateur désigné par le Comité de Groupe Européen (dénommé au sein du groupe Capgemini *International Works Council*).

L'administrateur représentant les salariés actionnaires et les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre maximal d'administrateurs prévu par l'article L. 225-17 du Code de commerce.

Limite d'âge des administrateurs

Aux termes de l'article 11.4 des statuts, le nombre d'administrateurs âgés de plus de soixante-quinze (75) ans, ne pourra, à l'issue de chaque Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes sociaux, dépasser le tiers (arrondi, le cas échéant, au nombre entier supérieur) des administrateurs en exercice.

Limite d'âge du Président du Conseil d'Administration

Pour l'exercice des fonctions du Président du Conseil d'Administration, la limite d'âge est fixée à :

- soixante-dix (70) ans accomplis lorsqu'il exerce également les fonctions de Directeur général de la Société (P.D.G.) ; et
- soixante-dix-neuf (79) ans accomplis lorsqu'il n'exerce pas en même temps les fonctions de Directeur général de la Société.

Dans les deux cas, ses fonctions prennent fin à l'issue de l'Assemblée générale Ordinaire annuelle qui suit la date de son anniversaire.

Reste à préciser qu'en cas de dissociation entre les fonctions de Président et celles de Directeur général, les fonctions de Directeur général prennent fin le jour de la première Assemblée générale Ordinaire qui suit la date de son 70e anniversaire.

Participation minimum des administrateurs au capital social de la Société

Aux termes de l'article 11.2 des statuts, chaque administrateur doit être, pendant toute la durée de ses fonctions, propriétaire d'au moins mille (1 000) actions de la Société.

Cette obligation de détention n'est pas applicable aux administrateurs représentant les salariés actionnaires, ni aux administrateurs représentant les salariés.

Règles de majorité au sein du Conseil d'Administration

Les décisions sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi, sauf pour ce qui est du choix entre les deux modalités d'exercice de la Direction générale. En cas de partage des voix, celle du Président de la Société est prépondérante.

Mode d'exercice de la Direction générale

La Direction générale de la Société est assumée soit par le Président du Conseil d'Administration (qui prend alors le titre de Président-directeur général), soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur général. Il appartient au Conseil d'Administration de choisir entre ces deux modalités d'exercice de la Direction générale, qui devra statuer à la majorité des deux tiers de ses membres.

Le 4 avril 2012, suite à la proposition de M. Serge Kampf, alors Président, le Conseil d'Administration a décidé de procéder à la réunification des fonctions de Président et de Directeur général et a nommé le Directeur général, M. Paul Hermelin, aux fonctions de Président-directeur général.

MM. Thierry Delaporte et Aiman Ezzat ont été nommés Directeurs généraux délégués à compter du le 1er janvier 2018.

Le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 16 septembre 2019, a porté son choix sur M. Aiman Ezzat, Directeur général délégué, pour succéder à M. Paul Hermelin en tant que Directeur général à l'issue de l'Assemblée générale prévue le 20 mai 2020.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 4 décembre 2019, a décidé de mettre fin au mandat de Directeur général délégué de M. Thierry Delaporte avec effet au 31 décembre 2019.

Pour plus d'information, se reporter à la section 2.1.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Règlement intérieur et comités du Conseil d'Administration

Se reporter au chapitre 2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

8.2 Information historique sur les exercices 2017 et 2018

Conformément à l'article 19 du règlement européen n° 2017/1129 du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'Enregistrement Universel et sont disponibles sur le lien suivant : https://investors.capgemini.com/fr/rapports-annuels/?fiscal-year :

- relatives à l'exercice 2018 :
  - le Rapport de gestion, les comptes consolidés, et le rapport des Commissaires aux Comptes y afférent, figurant dans le Document de Référence déposé le 2 avril 2019 sous le numéro D. 19-0245 (respectivement pages 325 à 326 et 166 à 240),
  - les comptes sociaux de Capgemini SE et le rapport des Commissaires aux Comptes y afférent, figurant dans le Document de Référence déposé le 2 avril 2019 sous le numéro D. 19-0245 (respectivement pages 241 à 269),
  - le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées, figurant dans le Document de Référence déposé le 2 avril 2019 sous le numéro D. 19-0245 en page 270 ;
- relatives à l'exercice 2017 :
  - le Rapport de gestion, les comptes consolidés, et le rapport des Commissaires aux Comptes y afférent, figurant dans le Document de Référence déposé le 23 mars 2018 sous le numéro D. 18-0178 (respectivement pages 353 à 354 et 172 à 246),
  - les comptes sociaux de Capgemini SE (anciennement Cap Gemini S.A.) et le rapport des Commissaires aux Comptes y afférent, figurant dans le Document de Référence déposé le 23 mars 2018 sous le numéro D. 18-0178 (respectivement pages 247 à 272),
  - le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées, figurant dans le Document de Référence déposé le 23 mars 2018 sous le numéro D. 18-0178 en page 273 ;

Des exemplaires du Document d'Enregistrement Universel sont disponibles auprès de Capgemini SE, 11 rue de Tilsitt, 75017 Paris, sur le site Internet : https://investisseurs.capgemini.com et sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers : www.amf-france.org.

8.3 Responsables de l'information

8.3.1 Responsable de l'information financière

CAROLE FERRAND
Directeur Financier

11, rue de Tilsitt, 75017 Paris
Tél. :+33 (0)1 47 54 50 00

8.3.2 Responsables du contrôle des comptes

Commissaires aux Comptes titulaires

PricewaterhouseCoopers Audit

Membre de la compagnie régionale
des Commissaires aux Comptes de Versailles

63, rue de Villiers, 92208 Neuilly-Sur-Seine Cedex,

représenté par Mme Itto EL HARIRI et M. Richard BÉJOT

Date du premier mandat :
Assemblée générale Ordinaire du 24 mai 1996.

Durée d'exercice : mandat expirant à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019.

KPMG S.A.

Membre de la compagnie régionale
des Commissaires aux Comptes de Versailles

Tour Eqho, 2, avenue Gambetta,
CS 6055, 92066 Paris-La Défense Cedex,

représenté par Mme Stéphanie ORTEGA et M. Frédéric QUÉLIN

Date du premier mandat :
Assemblée générale Ordinaire du 25 avril 2002.

Durée d'exercice : mandat expirant à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019.

Commissaires aux Comptes suppléants

Monsieur Jean-Christophe GEORGHIOU

63, rue de Villiers, 92208 Neuilly-Sur-Seine Cedex,

Commissaire aux Comptes suppléant
du Cabinet PricewaterhouseCoopers Audit,

nommé par l'Assemblée générale Ordinaire du 7 mai 2014.

Échéance du mandat :
Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2019.

KPMG Audit I.S. SAS

Tour Eqho, 2, avenue Gambetta,
CS 6055, 92066 Paris-La Défense Cedex

Commissaire aux Comptes suppléant du Cabinet KPMG S.A.,

nommé par l'Assemblée générale Ordinaire du 7 mai 2014.

Échéance du mandat :
Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2019.

8.3.3 Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les informations qui relèvent du Rapport de gestion répertoriées au chapitre 9, section 9.3 présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées. »

Paris, le 25 mars 2020

Paul Hermelin,
Président-directeur général

9.

Tables de concordance

9.1 Information requise par le Règlement européen n° 2017/1129 356

9.2 Table de concordance du Rapport financier annuel 358

9.3 Table de concordance du Rapport de gestion 359

9.1 Information requise par le Règlement européen n° 2017/1129

		Pages du Document d'Enregistrement Universel
1	**PERSONNES RESPONSABLES**	352 à 353
2	**CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES**	352
3	**FACTEURS DE RISQUES**	125 à 136
4	**INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR**	
	Histoire de la Société	
	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	348
	Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	349
	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	348
	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, son pays d'origine, l'adresse et le numéro de téléphone de son siège statutaire	348
5	**APERÇU DES ACTIVITÉS**	
	Principales activités	8 à 9
	Principaux marchés	11 à 14
	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	18 à 19 et 23 à 25
	Stratégie et objectifs	14 à 19
	Dépendance à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	13
	Position concurentielle	12
	Investissements	18
6	**ORGANIGRAMME**	
	Description sommaire du Groupe et place occupée par l'émetteur	19 à 20
	Liste des filiales importantes	247 à 248
7	**EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT**	182 à 188 et 255
8	**TRÉSORERIE ET CAPITAUX**	
	Informations sur les capitaux	209 à 218, 257 et 290 à 295
	Flux de trésorerie	192 et 235 à 236
	Informations sur les conditions d'emprunt, structure de financement de l'émetteur	231 à 234 et 245 à 246
	Restrictions à l'utilisation des capitaux	S.O.
	Informations concernant les sources de financement	18
9	**ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE**	130 à131
10	**INFORMATIONS SUR LES TENDANCES**	188
11	**PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE**	S.O.
12	**ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE**	31 à 76 et 350 à 351
13	**RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES**	76 à 117 et 246

	Pages du Document d'Enregistrement Universel
14 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
Mandat des membres du Conseil d'Administration et de direction	42 à 57
Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration ou de direction à l'émetteur	41 et 61
Informations sur le Comité d'Audit et le Comité de Rémunération	72 à 74
Déclaration sur le Gouvernement d'Entreprise	30 et 65 à 66
Incidences significatives potentielles sur le gouvernement d'entreprise	S.O.
15 SALARIÉS	
Effectifs	149 à 151, 184 et 244 à 245
Actions de performance et actionnariat salarié	115 à 117, 209 à 218, 264 à 271 et 293 à 295
Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital	S.O.
16 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
Identification des principaux actionnaires	295 et 299
Existence de droits de vote différents	350
Contrôle de l'émetteur	299 à 300
Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	350
17 OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	19, 41, 246 et 277
18 INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
Informations financières historiques	26, 287 et 351
Informations financières intermédiaires et autres	S.O.
Vérification des informations financières historiques annuelles	249 à 254 et 280 à 283
États financiers	189 à 248 et 258 à 279
Politique de distribution de dividendes	256, 298 et 349
Procédures judiciaires et d'arbitrage	130 à 131 et 243
Changement significatif de la situation financière	S.O.
19 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
Capital social	
Montant du capital souscrit	290
Actions non représentatives du capital	293
Actions détenues par l'émetteur	299
Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscriptions	S.O.
Historique du capital social	290
Acte constitutif et statuts	
Objet social de l'émetteur	348
Description des droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	350
Description de toute disposition qui pourrait avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	350
20 CONTRATS IMPORTANTS	22 à 24
21 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	349

S.O. : sans objet.

9.2 Table de concordance du Rapport financier annuel

Afin de faciliter la lecture du présent Document d'Enregistrement Universel, la table de concordance ci-après permet d'identifier les informations qui constituent le Rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

	Document requis	Pages du Document d'Enregistrement Universel
1	**Comptes annuels**	258 à 279
2	**Comptes consolidés**	189 à 248
3	**Rapport de gestion (au sens du Code de commerce)**	Cf. Table de concordance du Rapport de gestion en page 359
4	**Déclaration du responsable du Rapport financier annuel**	353
5	**Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels**	280 à 283
6	**Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés**	249 à 254

9.3 Table de concordance du Rapport de gestion

Informations requises	Pages du Document d'Enregistrement Universel
Situation et activité du Groupe	
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	182 à 188 et 255
Indicateurs Clés de Performance	26
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le Rapport de gestion est établi	246 et 278
Évolution et perspectives d'avenir	188
Activités en matière de Recherche et de Développement	S.O.
Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI	S.O.
Délais de paiement des dettes fournisseurs	255
Prises de participation significatives ou prises de contrôle au cours de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	18 à 19 et 198
Filiales et participations	247 à 248 et 279
Description des principaux risques	125 à 135
Risques financiers liés au changement climatique	135
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	120 à 125
Rapport du Conseil d'Administration sur le Gouvernement d'Entreprise	
Choix des modalités du mode d'exercice de la Direction générale	32 à 33
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice écoulé	44 à 61
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration	34 à 41 et 65 à 76
Limitations apportées par le Conseil d'Administration aux pouvoirs du Directeur général	33
Référence à un code de Gouvernement d'Entreprise et application du principe « *comply or explain* »	30 et 65
Rémunération 2019 des mandataires sociaux	92 à 114
Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux	76 à 91
Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux	41
Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire significatif et une filiale	41
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée générale	349
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordée par l'Assemblée générale en matière d'augmentations de capital	291 à 292
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	350
Informations concernant le capital social	
Structure, évolution du capital de la Société et franchissements de seuils	257, 290, 295 et 299 à 301
Participation des salariés au capital social	293 à 295
État récapitulatif des opérations réalisées par les membres du Conseil et les « hauts responsables » et les personnes qui leur sont étroitement liées sur les titres de la Société	64
Rachat par la Société de ses propres actions	301 à 302
Informations sur les plans d'options de souscription d'actions consenties aux dirigeants mandataires sociaux et aux salariés	79 à 80, 92 à 117, 210 à 218, 264 à 271 et 293 à 295
Informations sur les attributions d'actions gratuites au profit des dirigeants mandataires sociaux	79 à 80, 92 à 117, 209 à 218, 264 à 271 et 293 à 295
Montant des dividendes et des autres revenus distribués mis en paiement au cours des trois exercices précédents	256 et 298

S.O. : sans objet.

Informations requises	Pages du Document d'Enregistrement Universel
Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)	15 à 17, 125 à 135 et 138 à 177
Devoir de vigilance	168 à 169
Autres informations	
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	287
Rapport complémentaire du Conseil d'Administration relatif à l'émission d'actions dans le cadre de l'opération d'actionnariat des salariés du Groupe	337 à 340

Création et réalisation : Agence Marc Praquin

Restez connectés

Découvrez la version digitale de nos rapports 2019
reports.capgemini.com/2019/fr/

Le Rapport Annuel expose les principales activités de Capgemini et les événements qui ont marqué l'exercice écoulé. Au travers d'interviews et d'articles de fond, il retrace les transformations intervenues dans nos activités ainsi que nos ambitions.

Le Document d'Enregistrement Universel fournit des informations juridiques, économiques, financières et comptables exhaustives, accompagnées d'analyses sur les résultats et les perspectives de la société.

Le Rapport Intégré décrit comment la stratégie, la gouvernance et l'organisation de Capgemini créent de la valeur financière et extra-financière sur le long terme, pour le Groupe et ses parties prenantes.

Le 1er avril 2020, l'offre publique d'achat de Capgemini sur Altran s'est conclue avec succès, créant un Groupe de 270 000 collaborateurs au chiffre d'affaires combiné de 17 milliards d'euros en 2019. Découvrez l'expertise d'Altran et l'avenir de l'Industrie Intelligente.

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

Notre site	La section investisseurs	La section carrières	Nos actualités	RSE
capgemini.com/fr-fr	investisseurs.capgemini.com	capgemini.com/fr-fr/carrieres	capgemini.com/fr-fr/insights-and-news/	capgemini.com/fr-fr/responsabilite-sociale/

Sur la couverture : À dos de requin, 2018 • Miryam HADDAD • Huile sur toile, quadriptyque • 21,8 x 14 cm (8,6 x 5,5 in.) • Photo : Fabrice Gousset. • Courtesy de l'artiste & Art: Concept, Paris • Collection privée

e-accessibility

La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.1, et certifié ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non-voyant.

Version a-accessible par ipedis