



Document de Référence 2013

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **2 avril 2014**, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

SOMMAIRE

Sommaire	1
A Profil	3
A.1 Profil d'activité	3
A.2 Structure du chiffre d'affaires	6
A.3 Entretien avec Thierry Breton	7
A.4 Personnes responsables	9
A.5 Atos en 2013	10
A.6 Présentation du Groupe	14
A.7 Informations boursières	21
B Positionnement d'Atos sur le marché des services informatiques	22
B.1 Tendances du marché des services informatiques	22
B.2 Taille de marché et environnement concurrentiel	25
B.3 Stratégie, organisation et objectifs pour 2016	27
C Ventes et production	35
C.1 Approche d'Atos pour le développement des ventes et des activités	35
C.2 Marchés	37
C.3 Services informatiques	48
C.4 Worldline	59
D Responsabilité sociétale d'entreprise	61
D.1 « Best in class » - Construire l'entreprise du futur	61
D.2 Etre un Acteur Ethique et Loyal en affaires	69
D.3 Dialogue proactif avec les parties prenantes d'Atos	75
D.4 Etre un employeur responsable	90
D.5 Réduire l'empreinte globale d'Atos et mettre en place des politiques vertes	108
D.6 L'excellence pour les clients en matière de développement durable	115
D.7 Information sur le rapport	121
D.8 Indicateurs clés de performance (Table de concordance)	130
E Finance	136
E.1 Revue opérationnelle	136
E.2 Objectifs 2014	158
E.3 Revue financière	159
E.4 Etats financiers consolidés	169
E.5 Comptes sociaux de la Société Mère	231

F Facteurs de risques.....	254
F.1 Facteurs de risques externes	254
F.2 Risques liés à l'activité.....	255
F.3 Risques de conformité et de réputation	257
F.4 Risques relatifs aux marchés financiers	258
F.5 Les activités de gestion des risques	259
F.6 Litiges et réclamations.....	261
G Gouvernance d'entreprise et capital	263
G.1 Administration de la Société	263
G.2 Information juridique.....	263
G.3 Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la Gouvernance d'Entreprise et le Contrôle Interne	276
G.4 Rémunérations et actionnariat des dirigeants.....	296
G.5 Résolutions	310
G.6 Code et chartes	315
G.7 Evolution du capital et performance boursière.....	319
H Annexes	334
H.1 Glossaire - Définitions.....	334
H.2 Table de concordance AMF	340
I Implantations et contacts	345
I.1 Siège social	345
I.2 Fonctions dans le groupe.....	345
I.3 Organisation globale.....	345
I.4 Implantations	346
Table des matières détaillée	348

A PROFIL

A.1 Profil d'activité

Atos SE (Société Européenne), acteur international des services informatiques avec un chiffre d'affaires annuel de 8,6 milliards d'euros et 76 300 collaborateurs dans 52 pays, fournit à ses clients du monde entier des services informatiques en Infogérance, BPO, Conseil & Intégration de Systèmes, Cloud et logiciels d'entreprises et des services de paiements électronique avec sa filiale Worldline, le leader européen et un acteur mondial dans l'industrie des services de paiements.

En tant que partenaire informatique mondial des Jeux Olympiques et top sponsor, Atos intègre, gère et sécurise le vaste système informatique qui relaie les résultats, les événements et les informations sur les athlètes aux spectateurs et aux médias du monde entier. Les Jeux Olympiques sont un mélange complexe de technologies, processus et individus. Non seulement il y a l'ampleur et la complexité du projet, couvrant de nombreux clients, des sites et des systèmes différents, mais il s'agit aussi d'un projet multifournisseurs avec de nombreuses interactions. En outre, l'événement est très visible du monde entier.

Le développement durable est au cœur de la stratégie d'entreprise d'Atos. Son ambition est d'être reconnue comme le leader mondial des solutions informatiques innovantes, capable de proposer à ses clients des offres compétitives améliorant leur performance en matière de développement durable. Atos souhaite devenir «best in class» non seulement pour lui-même mais aussi pour les services délivrés à ses clients. Le développement durable faisant partie de son ADN, Atos fait en sorte qu'il soit au cœur de toutes les propositions faites à ses clients. L'entreprise souhaite également être reconnue comme l'une des meilleures entreprises pour laquelle travailler, innovante, socialement responsable et capable d'attirer et de retenir les meilleurs talents dans toutes les géographies

L'expertise du Groupe couvre un large panel de spécialités, Atos étant toujours à la recherche de nouvelles opportunités et d'innovations.

Infogérance: Transformer l'infrastructure informatique pour s'adapter aux nouvelles technologies hybrides

Atos occupe une place de choix pour assurer la transformation des infrastructures informatiques de ses clients. Au fil des années, le Groupe Atos s'est construit une expertise solide en infogérance grâce sa connaissance approfondie du secteur. Cette expertise s'est vue récemment renforcée par la création de Canopy, qui regroupe les solutions de Cloud. L'offre « Adaptive Workplace » a été reconnue par les analystes de Gartner comme la plus visionnaire en Europe. Atos est aussi classé, par Gartner, parmi les leaders pour l'infogérance bureautique et pour ses services aux collectivités, en Europe et Amérique du Nord ainsi que pour ses solutions de gestion du poste de travail en Europe. Atos répond aux besoins de ses clients que cela soit pour les aider à extraire en temps réel des informations de gigantesques bases de données ou pour gérer leurs millions d'identités numériques, tout en garantissant leur sécurité.

Par ailleurs, l'entité d'Atos spécialisée dans l'externalisation des processus métier propose à aux clients du Groupe des Services Financiers et des services pour le domaine de la santé.

Intégration de Systèmes – fournir des systèmes parfaitement intégrés

Atos dispose d'un riche portefeuille d'offres d'intégration de systèmes, gage de valeur ajoutée mais aussi de croissance et de rentabilité pour ses clients. Le renforcement de son modèle de production a permis à Atos de gagner en qualité, évolutivité, prévisibilité et flexibilité à moindre coût, ainsi que de renforcer considérablement sa présence à l'international. Atos continue à adapter son portefeuille pour répondre à la demande croissante en termes de Business Intelligence et de solutions de mobilité. Atos a développé une plateforme de production mondiale, «GDP : Global Delivery Platform », sur la base des meilleures pratiques en termes de gouvernance, de gestion, de production de services et de gestion de projet.

La division spécialisée Atos Worldgrid permet au Groupe de proposer des projets d'intégration complexes et des solutions de gestion intelligente de l'énergie et des services aux collectivités dans l'ensemble de la chaîne de valeur de l'énergie, de l'eau, du pétrole et du gaz. Atos augmente l'efficacité énergétique de ses clients tout en améliorant leurs performances opérationnelles.

Conseil – Faire de l'innovation informatique un moteur de performance

Les solutions de Conseil d'Atos ont pour objectif d'aider les entreprises à tirer parti des technologies informatiques pour gagner en rentabilité et en efficacité. Ces solutions reposent sur trois piliers fondamentaux que sont l'innovation, la performance technologique et des solutions sur mesure. En complément de cette expertise, l'approche « Digital to performance » a pour vocation d'aider les entreprises à tirer le meilleur des technologies numériques à partir de cas concrets. Plus que la simple mise en œuvre des technologies, les solutions de transformation digitale d'Atos donnent à ses clients les moyens de communiquer et de collaborer avec succès en interne et à l'externe.

L'objectif d'Atos est de s'assurer que ses clients ont les capacités de gérer ces nouvelles technologies en gardant le contrôle de leurs projets, de leurs connaissances et de leurs systèmes, y compris sur leur propre transformation afin qu'ils puissent tirer pleinement profit des technologies digitales et du Cloud Computing.

Worldline : Paiements et transactions

Worldline, filiale d'Atos, est le leader européen et un acteur mondial de référence dans le secteur des paiements et des services transactionnels. Worldline met en place des services de nouvelle génération, permettant à ses clients d'offrir au consommateur final des solutions innovantes et fluides. Acteur clef du B2B2C, riche de 40 ans d'expérience, Worldline est idéalement placé pour servir et contribuer au succès de toutes les entreprises et administrations, dans un marché en perpétuelle évolution. Worldline propose un Business Model unique et flexible, construit autour d'un portefeuille d'offres évolutif et global permettant une prise en charge end-to-end. Les activités de Worldline sont organisées autour de trois axes : Services commerçants & Terminaux, Mobilité & Services Web Transactionnels, Traitements de transactions & Logiciels de Paiement. En 2013, les activités de Worldline au sein du Groupe Atos ont généré un chiffre d'affaires de 1,1 milliard d'euros. Worldline emploie 7 300 collaborateurs dans le monde entier.

Cloud & Enterprise Software

Le Cloud Computing génère des changements majeurs dans la façon dont les entreprises définissent et consomment des services, et dont les fournisseurs de services technologiques s'organisent et structurent leur approche go-to-market. Les clients recherchent de plus en plus des services IT orientés « as a service ».

Avec environ 280 millions d'euros de chiffre d'affaires pro forma 2013 et des références majeures à travers le monde, Atos est le leader européen dans le Cloud pour les entreprises du secteur privé et les organisations publiques. Les offres Cloud d'Atos sont portées par l'entité Canopy.

La filiale d'Atos blueKiwi fournit des logiciels de collaboration sociale d'entreprise, offrant les plus hauts standards en termes de qualité de services.

YUNANO™ (littéralement "nuage et sécurité"), la joint-venture entre Atos et Yonyou offre une nouvelle expérience Cloud dans un environnement SaaS sécurisé.

Expertise sectorielle d'Atos

Atos noue des partenariats de longue durée aussi bien avec de grands groupes et des entreprises multinationales qu'avec des PME. Sa grande expertise technologique et sa connaissance industrielle permet au Groupe de travailler avec des clients dans les secteurs suivants :

Industrie, Distribution & Services

Atos accompagne ses clients dans la transformation et l'optimisation de leurs procédures et de leurs infrastructures pour s'adapter à l'ère du digital. Dans l'industrie, le Groupe pense, développe et fournit des solutions couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur, des solutions ERP (Enterprise Resource Planning) et CRM (Customer Relationship Management), des compétences MES (Manufactured Execution Systems) au PLM (Product Life Management). Ainsi, Atos offre à ses clients la possibilité de concevoir, développer et gérer leur propre production partout dans le monde, où et quand ils le souhaitent.

Dans la distribution, le Groupe donne la possibilité à ses clients de faire face au défi que constitue l'accroissement du pouvoir des consommateurs. Le Groupe offre des solutions multicanal et des solutions de paiements pour aider ses clients à comprendre et à satisfaire leurs clients du mieux possible à l'aide de l'ensemble des canaux disponibles (internet, magasin, assistance téléphonique).

Au sein des marchés de l'industrie, de la distribution et des services, Atos propose un portefeuille de solutions complet, parmi lesquels figurent les offres Cloud, de mobilité et les services de transports.

Secteur Public, Santé & Transports

Le Cloud Computing sécurisé, la modernisation des applications, les services partagés et la cyber-sécurité sont devenus essentiel dans un secteur où les changements culturels et la simplification des processus deviennent la norme. Le Big Data, les données ouvertes contribuent à améliorer leur excellence opérationnelle. Atos est un partenaire pour les gouvernements, la défense, la santé et l'éducation.

Télécoms, Médias, & Services aux collectivités

Les acteurs du marché des télécommunications, des médias et des services aux collectivités font face à une concurrence accrue, à la déréglementation, à des fusions et à l'émergence de nouvelles technologies. Ces défis ont donné naissance à de nouveaux modèles économiques pour conserver et accroître ses parts de marché. Face à l'évolution constante des nouvelles technologies, Atos aide ses clients à s'adapter tout en réduisant leurs coûts. Le Groupe accélère et assure l'adoption des nouvelles technologies, telles que l'approche centrée sur la gestion des données en télécommunications, l'utilisation d'une grande diversité de canaux d'information interactifs ou les systèmes de réseaux intelligents pour les services publics.

Services Financiers

Atos soutient bon nombre de sociétés de Services Financiers dans le monde, en proposant des solutions innovantes et une performance opérationnelle. Maximiser l'efficacité des processus de back-office libère des ressources pour les entreprises bancaires et d'assurance qui peuvent ainsi se concentrer sur le service clients, renforçant ainsi la réputation et la fidélisation.

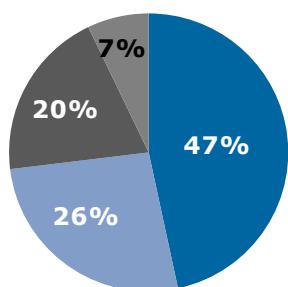
A.2 Structure du chiffre d'affaires

En 2013, 76% du chiffre d'affaires d'Atos a été réalisé par des contrats pluriannuels, issu de contrats d'externalisation (l'Infogérance a contribué à 47% du chiffre d'affaires total), par les contrats en maintenance applicative et pour Atos Worldgrid (respectivement 8% et 2% inclus en Intégration de Systèmes) et en Services Transactionnels de Haute Technologie & Activités Spécialisées (20% du chiffre d'affaires total).

L'Europe est demeurée la base opérationnelle principale du Groupe, générant 86% du chiffre d'affaires total par rapport à 87% en 2012 à périmètre et taux de changes constants. La hausse modérée du poids des activités hors Europe est le résultat de taux de croissance plus élevés obtenus dans ces entités opérationnelles.

Le Groupe offre des services informatiques à haute valeur ajoutée sur 4 marchés principaux que sont : Industrie, Distribution & Services; Secteur Public, Santé & Transports; Télécoms, Médias & Services aux collectivités et Services Financiers.

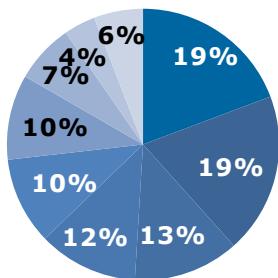
A.2.1 Répartition par Ligne de Services



	<i>En millions d'euros</i>	2013	2012*
■ Infogérance	4 017	4 054	
■ Intégration de Systèmes	2 278	2 293	
■ HTTS & Activités Spécialisées	1 706	1 698	
■ Conseil & Services Technologiques	613	650	
Total Groupe	8 615	8 695	

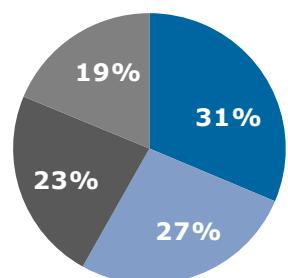
* Périmètre et taux de change constants

A.2.2 Répartition par Entité Opérationnelle



	<i>En millions d'euros</i>	2013	2012*
■ Allemagne	1 659	1 712	
■ Royaume Uni & Irlande	1 647	1 603	
■ Benelux & Pays Nordiques	1 083	1 122	
■ France	1 020	1 114	
■ Atos Worldline	896	869	
■ Europe Centrale & de l'Est	873	866	
■ Amérique du Nord	607	569	
■ Zone Ibérique	325	346	
■ Autres Entités Opérationnelles	504	494	
Total Groupe	8 615	8 695	

A.2.3 Répartition par Marché



	<i>En millions d'euros</i>	2013	2012*
■ Industrie, Distribution & Services	2 702	2 893	
■ Secteur Public, Santé & Transports	2 307	2 289	
■ Télécoms, Médias & Services aux collectivités	1 992	1 877	
■ Services Financiers	1 614	1 635	
Total Groupe	8 615	8 695	

* Périmètre et taux de change constants

A.3 Entretien avec Thierry Breton

Quels sont les chiffres clés de la performance d'Atos en 2013 ?

Thierry Breton, Président du Conseil d'Administration et Directeur Général d'Atos : En 2013, le Groupe a achevé son plan à trois ans annoncé fin 2010. A nouveau, nous avons atteint nos objectifs en démontrant notre capacité à exécuter rigoureusement nos plans de transformation et en anticipant les nouvelles tendances technologiques. Comme annoncé, la profitabilité du Groupe s'est significativement améliorée avec une marge opérationnelle en hausse à 7,5% du chiffre d'affaires, un flux de trésorerie disponible supérieur à 350 millions d'euros et un bénéfice par action en augmentation de +50% par rapport à 2011. Au cours de cette période, le Groupe a généré un chiffre d'affaires de 8,6 milliards d'euros avec 76 300 employés, la plupart ingénieurs. Le Groupe s'est concentré sur la génération de liquidités conduisant à une trésorerie nette dépassant 900 millions d'euros fin 2013.

En outre, je suis fier que nous ayons remporté plusieurs contrats particulièrement innovants. Dans le secteur des services Cloud, Canopy a remporté de nouveaux marchés d'envergure avec des clients existants d'Atos tels que Philips, Achmea et Telegraaf Media, ou de nouveaux clients tels qu'ACT ou City of San Diego. Dans le domaine du Big Data, Atos a signé de nouveaux contrats avec l'Agence fédérale allemande pour l'emploi et le service autrichien pour l'emploi. S'agissant de la mobilité, Worldline a développé une application mobile et web intégrant une solution de paiement électronique permettant de passer des commandes en ligne. La société accompagnera également McDonald's France dans sa nouvelle stratégie numérique. Enfin, dans le domaine de la cyber-sécurité, nous avons conclu des contrats avec Swiss Re ainsi qu'avec le Ministère néerlandais de la Défense.

Quels sont vos objectifs pour Atos pour les trois prochaines années ?

Thierry Breton : Comme annoncé dans notre plan stratégique 2016, notre objectif sur les trois prochaines années est de devenir la référence européenne mondiale dans la fourniture de services informatiques et de solutions de paiements. En s'appuyant à la fois sur ses activités de services informatiques et de solutions de paiements, la priorité de ce plan à trois ans annoncé en novembre dernier est d'impulser une croissance profitable et d'accroître la marge opérationnelle de +100 à +200 points de base à l'horizon 2016 tout en générant un flux de trésorerie disponible compris entre 450 et 500 millions d'euros en 2016. Nos solides résultats de 2013 démontrent que le Groupe dispose aujourd'hui du savoir-faire et des moyens financiers pour réussir son plan stratégique 2016 approuvé par 99,6% des actionnaires en décembre 2013.

Comment Atos préparera-t-il ses collaborateurs à la réalisation de ces ambitions ?

Thierry Breton : Notre programme « Bien-être au travail » continue à créer un environnement stimulant pour nos Business Technologists, qui peuvent collaborer et bâtir des communautés grâce à notre initiative Zéro email™. Nous comptons aujourd'hui plus de 5 000 communautés qui offrent des avantages concrets en termes de synergies et d'efficacité ainsi qu'un meilleur environnement de travail. Toutes ces initiatives font partie de notre engagement global en matière de responsabilité d'entreprise. Depuis trois années, le GRI (Global Reporting Initiative) nous a constamment attribué la note A+ qui est la note la plus élevée. Je suis extrêmement fier de nos Business Technologists qui ont accompli des efforts considérables pour permettre à notre entreprise d'atteindre une position de leader dans ces domaines. Pour un Groupe comme Atos qui s'appuie sur les compétences de ses collaborateurs, ces réalisations constituent d'excellents indicateurs de nos performances futures: elles sont en effet la marque de notre engagement à attirer et fidéliser les talents qui participent à la poursuite de notre dynamique de développement.

Quelle stratégie se cache derrière la filialisation de Worldline ?

Thierry Breton : Nous nous situons aujourd’hui à un tournant du marché international des paiements. Il s’agit d’un moment de grande transformation. Dans ce contexte passionnant, la filialisation nous offre la flexibilité stratégique et financière nécessaires pour étendre les offres de Worldline à toute la chaîne de valeur. Afin de donner son plein effet à cette flexibilité, nous avons l’ambition d’achever l’introduction en bourse¹ de Worldline en 2014 afin d’accélérer son développement et de lui permettre de jouer un rôle prédominant dans la consolidation du marché européen des paiements.

Tout ceci donnera à Worldline davantage de souplesse, lui permettant ainsi de saisir de nouvelles opportunités. Tous nos collaborateurs sont enthousiastes vis-à-vis de ces perspectives qui s’ouvrent à Worldline en 2014 et au-delà.

Vous avez mentionné des alliances visant à développer de nouvelles offres. Quelle est l’importance de l’approche d’Atos vis-à-vis des partenariats ?

Thierry Breton : Nous avons continué à développer une très solide culture de l’alliance commerciale en 2013. Nous avons renforcé notre alliance avec Siemens, notre principal partenaire industriel et premier actionnaire, via des initiatives communes et des innovations conjointes qui ont généré plus de 500 millions d’euros au cours des deux dernières années. Avec environ 280 millions d’euros de chiffre d’affaires pro forma en 2013, Canopy, la filiale qui regroupe notre alliance avec EMC² (leader mondial des technologies de stockage) et VMware (leader mondial des technologies de virtualisation), a enregistré de nouveaux contrats significatifs dans le domaine du Cloud Computing. Avec Canopy, Atos joue un rôle de leader mondial dans l’accompagnement de la transition de ses clients vers le Cloud. Nous avons également renforcé notre relation avec Samsung, SAP, Microsoft et Yonyou via notre filiale commune Yunano en Chine. Pour les trois prochaines années, je souhaite renforcer encore davantage ces partenariats et en établir de nouveaux.

Un dernier mot pour conclure ?

Thierry Breton : Grâce au succès de l’intégration de Siemens IT Solutions & Services et à nos investissements continus en innovation, le Groupe est aujourd’hui en position idéale pour devenir la référence européenne globale dans la fourniture des services informatiques et de solutions de paiements.

Je reste convaincu qu’en respectant nos engagements, en démontrant notre capacité à exécuter parfaitement nos plans de transformation (TOP), de croissance de l’activité (eXpand) et de création d’un environnement de travail attractif pour tous nos collaborateurs (« Bien-être au travail »), tout en continuant à anticiper l’évolution des nouvelles technologies, cette ambition sera bientôt une réalité.

En votre nom, chers actionnaires, et en celui du Conseil d’Administration que je préside, je tiens à remercier nos 76 300 collaborateurs et tous ceux qui contribuent, avec eux, à la réalisation de nos objectifs, à notre développement et à la préparation de l’avenir, en participant ainsi à la création de valeur de votre Groupe.

¹En fonction des conditions de marchés et après consultation des institutions représentatives du personnel concernées.

A.4 Personnes responsables

A.4.1 Responsable du Document de Référence

Thierry Breton

Président du Conseil d'Administration et Directeur Général d'Atos

A.4.2 Attestation du responsable du Document de Référence

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence 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 le rapport de gestion (ci-joint) présente 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.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Thierry Breton,

Président du Conseil d'Administration et Directeur Général d'Atos
Bezons, le 1^{er} avril 2014

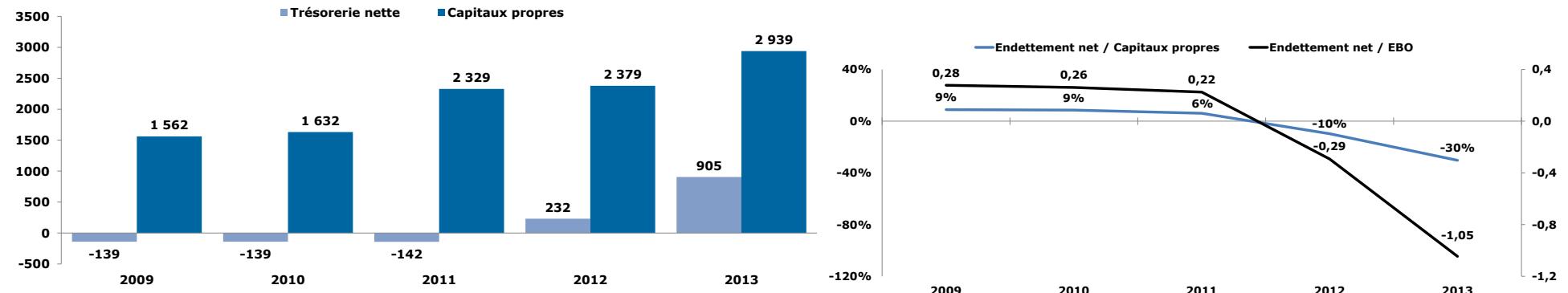
A.4.3 Responsables du contrôle des comptes

Nomination et expiration des mandats

Commissaires aux comptes	Suppléants
Grant Thornton Victor Amselem	Cabinet IGEC
<ul style="list-style-type: none">• Nommé le 12 juin 2008 pour une durée de 6 exercices• Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013	<ul style="list-style-type: none">• Nommé le 12 juin 2008 pour une durée de 6 exercices• Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013
Deloitte & Associés Christophe Patrier	Cabinet B.E.A.S.
<ul style="list-style-type: none">• Nommé le 30 mai 2012 pour une durée de 6 exercices• Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017	<ul style="list-style-type: none">• Nommé le 30 mai 2012 pour une durée de 6 exercices• Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

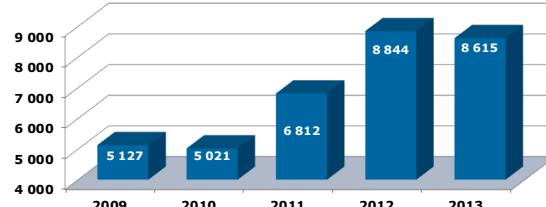
A.5 Atos en 2013

A.5.1 Principaux graphiques

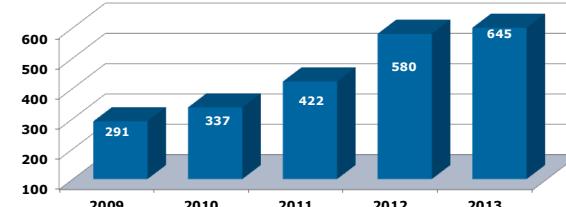


Chiffres 2009 : incluant l'effet SoRIE ; Chiffres 2010 à 2013: publiés

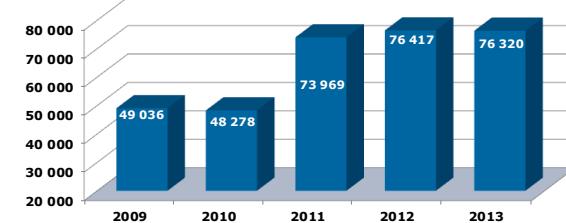
Evolution du chiffre d'affaires sur 5 ans
(en million d'euros)



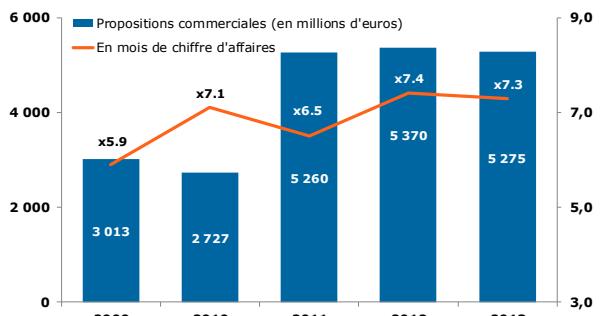
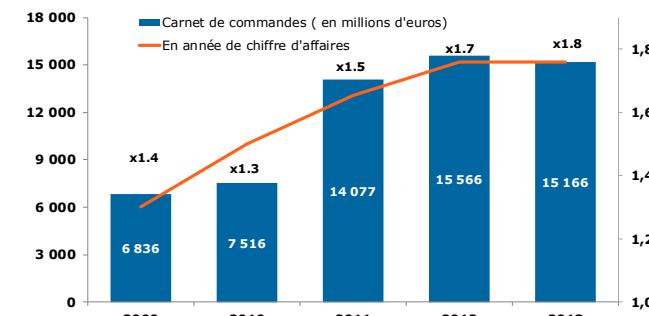
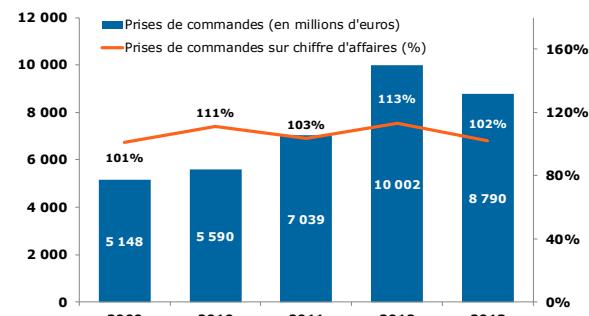
Evolution de la marge opérationnelle sur 5 ans
(en millions d'euros)



Evolution de l'effectif sur 5 ans



Chiffres 2009 : incluant l'effet SoRIE ; Chiffres 2010 à 2013: publiés



Chiffres 2009 : incluant l'effet SoRIE ; Chiffres 2010 à 2013: publiés

A.5.2 Principales réalisations

Janvier

Atos, a publié son dernier rapport Ascent Journey 2016. Résultat des recherches de la communauté scientifique d'Atos, un réseau international composé de quelques 90 ingénieurs, Ascent Journey 2016 présente la façon dont les tendances en termes de démographie, de développement économique durable et de mondialisation influeront sur les capacités d'innovation des entreprises, sur les modes de vie et donneront naissance à de nouveaux modèles de croissance

Février

Atos a été sélectionné par France Télévisions, premier groupe audiovisuel français, pour prendre en charge l'exploitation des infrastructures informatiques des 5 entités du Groupe, avec engagement de résultat, et l'accompagner pendant trois ans dans sa transformation en entreprise commune mutualisant les moyens transverses. France Télévisions a pour mission d'offrir une programmation riche, ambitieuse et fédératrice, et de soutenir la création culturelle et artistique. Pour se donner les moyens de ses ambitions, France Télévisions a décidé de confier ses infrastructures informatiques à un prestataire unique qui devra réaliser la convergence des systèmes existants.

Atos a publié ses Résultats Annuels 2012 : Tous les objectifs de 2012 sont atteints :

- Marge opérationnelle en forte progression de +36% : 580 millions d'euros à 6,6%
- Chiffre d'affaires publié : 8 844 millions d'euros, en hausse de +30%
- Flux de trésorerie disponible : 259 millions d'euros
- Trésorerie nette : 232 millions d'euros,
- Résultat net : 224 millions d'euros, +23%

L'activité commerciale 2012 a été record :

- Prises de commande : 10 milliards d'euros,
- Ratio de prises de commande sur facturation : 113%

La décision de filialiser les activités de paiements et de transactions commerçants et les objectifs 2013 ont notamment été accès sur une forte augmentation de la marge opérationnelle et du flux de trésorerie disponible ;

Mars

Le CNES, l'agence spatiale française, a choisi le consortium dirigé par Atos pour développer les futurs centres de contrôle de ses missions spatiales. Pour chaque programme spatial, c'est depuis le centre de contrôle dédié que sont effectués le lancement, la mise en orbite et le pilotage du satellite.

Le consortium dirigé par Atos, en partenariat avec Thales – et comprenant Scassi, Spacebel et Telespazio, va développer une ligne de produits ISIS – CNES Initiative for Space Innovative Standards - qui constituera le nouveau standard des centres de contrôle. Ce dernier répondra aux impératifs des programmes spatiaux en termes de performance, de sécurité et d'évolutivité sur plusieurs décennies.

Avril

Atos devient le partenaire du Groupe M6 pour la mise en œuvre et l'industrialisation de son dispositif pionnier de TV interactive.

Depuis l'application M6, de nombreuses interactions s'offrent aujourd'hui aux téléspectateurs lors des émissions du Groupe comme Top Chef, Un dîner presque parfait, Pekin Express, etc. Ainsi l'utilisateur peut réagir, donner son avis, accéder à du contenu complémentaire, via un second écran synchronisé en temps réel avec sa télévision.

M6 renouvelle l'interactivité antenne au travers du second écran (Smartphone, tablette, PC) et propose un service innovant pour enrichir le lien entre le téléspectateur et les chaînes du Groupe.

Mai

Canopy, filiale d'Atos, en partenariat avec EMC² et VMware, est un guichet électronique unique de solutions Cloud, leader dans son domaine. Un an après sa création, la société a présenté un portefeuille de solutions renforcées. Ses nouvelles solutions répondent à une évolution du secteur qui se dirige vers un modèle d'organisation plus flexible et plus rentable.

Dans le cadre de l'alliance entre EMC², VMware et Atos, la plateforme Canopy et les offres de Cloud privé s'appuient sur des technologies de pointe d'EMC², de VMware et de VCE pour proposer des solutions de Cloud garantissant un niveau optimal d'intégrité, de fiabilité et de sécurité aux grandes entreprises et administrations.

Juin

Thierry Breton, Président Directeur-Général d'Atos et Boo-Keun Yoon, Directeur Général et Président de la division électronique grand public de Samsung Electronics, ont conclu un accord de coopération stratégique mondial visant à développer et à commercialiser conjointement des solutions avancées de technologies de l'information pour les marchés Entreprise. Reposant sur les services et les capacités d'intégration d'Atos ainsi que sur les dernières innovations technologiques de Samsung, les offres conjointes incluront des solutions complètes pour la vente au détail, la signalétique numérique dans les espaces, les voitures connectés ou pour la gestion des postes de travail incluant la mobilité.

Juillet

Atos a confirmé la finalisation du processus de filialisation de l'ensemble de ses activités de paiements et services transactionnels au sein d'une entité unique, comme annoncé en février 2013. Opérationnel depuis le 1^{er} juillet 2013, Worldline est le leader européen dans les services de paiements et les activités transactionnelles.

Avec 1 115 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2013, Worldline opère dans 17 pays dans le monde et a des bureaux en Asie et en Amérique Latine. Avec plus de 40 ans d'expertise, Worldline emploie plus de 7 300 collaborateurs dans le monde, gère plus d'un million de terminaux dans le monde et des milliards de transactions électroniques gérées chaque année.

Worldline est Numéro 1 en Commercial acquirer au Benelux; Numéro 1 en e-commerce payment provider en France; Numéro 1 en POS acceptance platform en Allemagne; Numéro 1 en Issuing processing en Allemagne; Numéro 1 en POS Terminal provider aux Pays-Bas; Numéro 1 en DCC acquiring provider en Inde and Leading Issuing solution provider en Asie ; Numéro 1 en Connected Vehicles Services Provider en Europe

Worldline, accompagne MICHELIN® solutions, société du groupe Michelin dédiée à la mobilité des flottes, dans la mise en œuvre de solutions connectées innovantes pour ses clients BtoB. La solution Connected Vehicles de Worldline permet à MICHELIN® solutions de proposer de nouvelles solutions à valeur ajoutée aux flottes.

Août

Atos a signé un contrat d'infogérance de 6 ans avec EDF Luminus, filiale d'EDF et deuxième énergéticien belge.

Par ce contrat, Atos prend en charge la centralisation et la standardisation des services d'infrastructures informatiques d'EDF Luminus, les applications étant hébergées dans les data centers d'EDF.

Septembre

Atos a remporté un contrat majeur avec Airbus pour valoriser son patrimoine d'ingénierie. Ce contrat permet à Airbus de mieux exploiter la valeur de son capital informationnel, et facilite la collaboration de ses 59 000 salariés, de ses clients et de ses fournisseurs dans le monde.

L'avionneur, dont la réussite repose sur sa capacité d'innovation, a choisi Atos pour développer, maintenir et transformer la quasi-totalité de son système de gestion de contenus (Gestion des Documents, Collaboration, Portail, Recherche). Ce contrat, d'une durée de 5 ans, sera mis en œuvre par les équipes d'Atos à Toulouse, Hambourg, Madrid, Séville et Pune.

Octobre

GrDF a confié à Atos Worldgrid la responsabilité de l'intégration globale du projet Compteurs Communicants GAZ, un déploiement de 11 millions de compteurs d'ici 2022.

Atos Worldgrid, leader mondial dans les solutions de gestion intelligente de l'énergie, a signé un contrat d'une durée de trois ans et d'un montant de plus de 10 millions d'euros, pour prendre la responsabilité de l'intégration globale du projet Compteurs Communicants Gaz. Par ce contrat, Atos Worldgrid va développer le socle commun et les architectures d'échanges permettant d'intégrer les différents systèmes d'information en construction.

Novembre

Deux mois après son entrée dans le Dow Jones Sustainability Index World, Atos a été récompensé par le Carbon Disclosure Project (CDP) pour sa performance en matière de lutte contre le changement climatique. Atos s'illustre comme l'une des sociétés les plus performantes en matière de développement durable démontrant l'efficacité de ses initiatives pour devenir une entreprise « Zéro Carbone ».

A l'occasion de la Journée Analyste qui s'est tenue le 15 novembre au siège social à Bezons, Atos a présenté son Ambition 2016, une nouvelle étape importante pour la période 2014-2016 afin de devenir la référence européenne dans la fourniture de services informatiques.

6 leviers ont été définis pour réaliser l'Ambition 2016 :

- Ancrer le leadership d'Atos en Infogérance au plan mondial ;
- Accélérer la croissance et accroître la profitabilité en Intégration de Systèmes ;
- Renforcer le portefeuille commercial d'offres innovantes et de rupture et continuer à nouer des partenariats stratégiques avec les leaders technologiques ;
- Consolider la position de numéro un dans les services Cloud en Europe ;
- Poursuivre son développement aux Etats-Unis et accélérer sa croissance dans les pays émergents
- Offrir plus de flexibilité à Worldline et consolider son leadership dans les paiements.

Décembre

Atos et ses partenaires ont achevé la phase de R&D du système CHIRON pour le suivi des patients à distance. Avec le développement de ce programme et de ses pilotes, de nouvelles applications voient le jour. Désormais, le personnel de santé sera en mesure de suivre et de surveiller à distance les patients atteints d'affections chroniques, en dehors de l'environnement de soins.

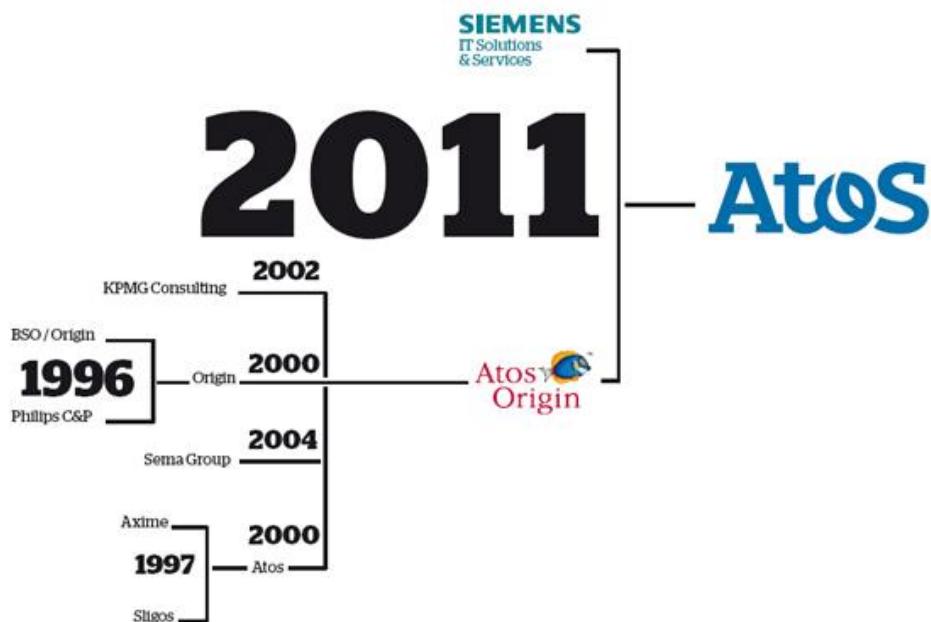
Le projet CHIRON a été lancé en 2010, à l'initiative d'un consortium international de 27 partenaires issus de huit pays européens : Atos, Barco, Elsag Datamat, FIMI, Ibermática, Intracom, Philips, Alma, Cardionetics, I+, ITS, Mobili, Mortara Rangoni Europe, Wlab, Zorg Germak, Université de Bologne, « La Sapienza » de Rome, Université de Trieste, Université de technologie et d'économie de Budapest, Université de Southampton, CEIT, CIMNE, ESI-TECNALIA, ISI, Institut Josef Stefan et Southampton Universities Hospitals NHS Trust. Il a bénéficié de fonds du programme ARTEMIS, de la Commission européenne et du Ministère espagnol du commerce, de l'industrie et du tourisme.

Signature avec le comité Olympique International d'un contrat étendant le rôle d'Atos comme fournisseur de la technologie des Jeux Olympiques et Paralympiques jusqu'en 2024. Ce contrat a été gagné à l'issue d'un processus compétitif international qui a duré pratiquement un an. Ce contrat prévoit que les services seront désormais fournis en SaaS sur une solution cloud qui utilisera la plateforme Canopy.

A.6 Présentation du Groupe

A.6.1 Formation du Groupe

Atos s'est développé à partir de fusions et acquisitions majeures réalisées depuis 1997.



Historiquement, **Atos** a résulté du rapprochement intervenu en 1997 entre deux sociétés françaises de services informatiques, **Axime** et **Sligos**, dont les constitutions respectives résultait elles-mêmes de fusions intervenues au préalable. Au moment de sa fusion avec Origin, Atos comptait un effectif de 11 000 salariés et générait un chiffre d'affaires annuel de 1,1 milliard d'euros environ.

Origin était une filiale de Royal Philips Electronics, qui avait été créée en 1996 par le biais d'une fusion entre BSO/Origin et Philips Communications. Au moment de sa fusion avec Atos en octobre 2000, Origin comptait un effectif de 16 000 salariés répartis dans 30 pays dans le monde et générait un chiffre d'affaires annuel de 1,6 milliards d'euros environ.

En août 2002, les activités de **KPMG Consulting** au Royaume-Uni et aux Pays-Bas ont été rachetées et regroupées sous la dénomination d'Atos Consulting. Cette opération a conféré au Groupe une présence majeure sur le segment du Conseil au sein du marché des services informatiques.

En janvier 2004, Atos Origin a acquis le **Groupe Sema** auprès de Schlumberger, donnant ainsi naissance à l'un des leaders internationaux des services informatiques. Au moment de l'acquisition, le Groupe Sema employait 20 000 personnes et enregistrait un chiffre d'affaires annuel de quelque 2,4 milliards d'euros. L'effectif d'Atos Origin s'élevait alors à 26 500 salariés, pour un chiffre d'affaires annuel supérieur à 3 milliards d'euros.

Le 1^{er} juillet 2011, Atos a annoncé la finalisation de l'acquisition de **Siemens IT Solutions and Services** afin de devenir un nouveau leader des technologies de l'information, avec un chiffre d'affaires annuel pro forma 2011 de 8,5 milliards d'euros et un effectif de 74 000 personnes réparti dans 47 pays. La nouvelle entreprise fait partie du Top 10 mondial des sociétés de services informatiques, et se classe numéro 5 mondial en Infogérance et numéro 1 en Europe parmi les acteurs européens. Elle bénéficie d'une complémentarité exceptionnelle des deux organisations qui ensemble, sous la marque Atos, donnent naissance à un leader des services informatiques et des services critiques dans les métiers de ses clients pour les aider à accélérer leur croissance.

A.6.2 Direction et organisation

Atos est une Société Européenne à Conseil d'Administration, présidée par Thierry Breton, Président Directeur Général.

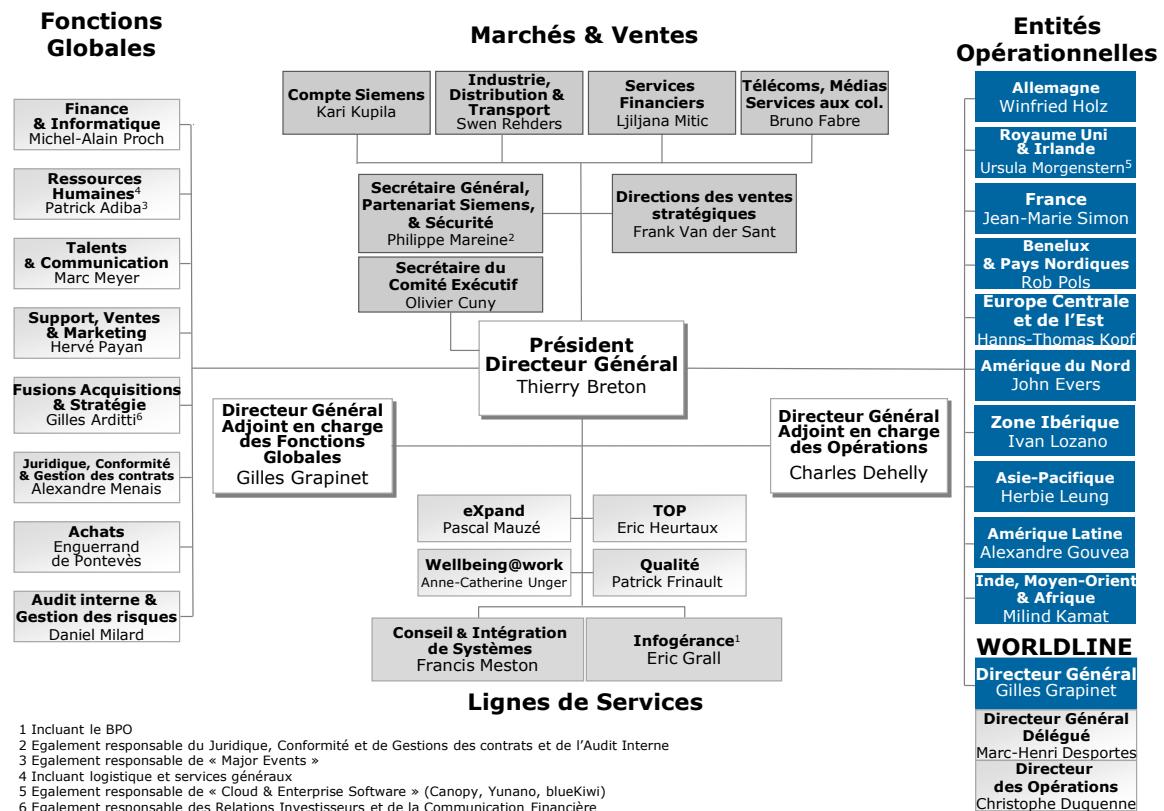
A.6.2.1 Direction Générale

La Direction Générale se compose du Président-Directeur Général et de deux Directeurs Généraux Adjoints.

Nom	Titre	Champs de Responsabilités
Thierry Breton	Président-Directeur Général ; Président de Worldline	
Charles Dehelly	Directeur Général Adjoint en charge des Opérations	Directeur Général Adjoint en charge des Opérations. Responsable de Conseil & Intégration de Systèmes et d'Infogérance à l'échelle mondiale, du programme TOP, de la fonction Achats et des entités opérationnelles du Groupe.*
Gilles Grapinet	Directeur Général Adjoint en charge des Fonctions Globales ; Directeur Général de Worldline	Directeur Général Adjoint en charge des Fonctions Globales, des Ventes, des Marchés, du partenariat stratégique avec Siemens et de Worldline.

(*) A l'exclusion de Worldline qui est sous la direction de Gilles Grapinet

A.6.2.2 Organigramme



¹ Incluant le BPO

² Également responsable du Juridique, Conformité et de Gestions des contrats et de l'Audit Interne

³ Également responsable de « Major Events »

⁴ Incluant logistique et services généraux

⁵ Également responsable de « Cloud & Enterprise Software » (Canopy, Yunano, blueKiwi)

⁶ Également responsable des Relations Investisseurs et de la Communication Financière

A.6.2.3 Comité Exécutif

Le rôle du comité exécutif consiste à développer et mettre en œuvre la stratégie du Groupe tout en délivrant qualité de service et valeur ajoutée à ses projets envers les clients du Groupe, actionnaires et collaborateurs. Il est également chargé d'améliorer l'interaction et la coopération entre les « Specialized and Global Business Units » (SBU et GBU ou entités opérationnelles spécialisées et entités opérationnelles mondiales), les « Global Service Lines » (Lignes de Services mondiales), les « Global Markets » (Marchés Mondiaux) et les « Global Functions » (Fonctions Mondiales).

Le comité exécutif d'Atos est composé de :

Thierry Breton, Président-Directeur Général d'Atos SE et Président de Worldline

Ancien ministre français de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, Thierry Breton a été Président-Directeur Général de France Telecom, deuxième opérateur télécom européen, et Président-Directeur Général de Thomson. Il a également occupé les fonctions de Directeur général adjoint puis Administrateur délégué – Vice-Président du Groupe informatique Bull. Thierry Breton a été professeur à la Harvard Business School, où il enseignait le leadership et la gouvernance d'entreprise. Il est diplômé de l'Ecole Supérieure d'Electricité "Supelec" de Paris et de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale. Il a été décoré du titre d'Officier de la Légion d'honneur et de Grand Officier de l'Ordre national du Mérite. Il est Président-Directeur Général d'Atos et depuis la création de Worldline en juillet 2013, il est également Président de Worldline.

Charles Dehelly, Directeur Général Adjoint en charge des Opérations

Charles Dehelly a débuté sa carrière chez Thomson en 1981, où il a occupé les postes de Directeur de la division Appareils électroménagers et de la division Télévision. En 1992, il rejoint le Groupe informatique Bull comme Directeur Général adjoint avant de retourner chez Thomson, en 1998, où il est nommé Directeur Général adjoint puis Directeur Général. En 2005, il dirige Equant avant de devenir Président d'Arjowiggins. Charles Dehelly a rejoint Atos en décembre 2008 au poste de Directeur Général Adjoint en charge des Opérations. Il est Responsable de l'Intégration de Systèmes et de l'Infogérance à l'échelle mondiale, du programme TOP, de la fonction Achats et des entités opérationnelles du Groupe.

Gilles Grapinet, Directeur Général Adjoint en charge des Fonctions Globales, Directeur Général de Worldline

Diplômé de l'École Nationale d'Administration, Gilles Grapinet a été Inspecteur Général des Finances, Directeur du Système d'information et de la Stratégie à la direction générale des Impôts, Directeur du programme Copernic visant à mettre en place l'« e-administration fiscale » puis membre du Comité exécutif de Crédit Agricole SA en charge de la Stratégie et de l'activité Systèmes et Services de Paiements. Il a été Conseiller économique et financier du Premier ministre en 2003 et 2004 puis Directeur de cabinet de deux ministres de l'Économie et des Finances de 2004 à 2007. Gilles Grapinet a rejoint Atos en décembre 2008. Il est Directeur Général Adjoint en charge des Fonctions Globales, des Ventes, des Marchés, du partenariat stratégique avec Siemens, du Conseil et des Services Technologiques, et des Services Transactionnels de Haute Technologie. Depuis Juillet 2013, il devient également le Directeur Général de Worldline. Il a été décoré du titre de Chevalier de la Légion d'honneur en 2011.

Fonctions Groupe

Michel-Alain Proch, Directeur Exécutif, Finances et Informatique

Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Toulouse en 1991 et titulaire du Diplôme d'Études Supérieures Comptables et Financières, il a débuté sa carrière chez Deloitte en 1992, où il a travaillé pendant six ans, à Paris dans la division Audit des groupes industriels puis à Londres en « Transactional Services ». En 1998, il rejoint Hermès en tant que Directeur de l'Audit Interne puis Contrôleur Financier Groupe et Directeur Administratif et Financier pour la zone Amériques, basé à New York. A ce titre, il supervise l'ensemble des fonctions Finance, Informatique, Logistique et « Store planning ». Il revient en Europe en 2006 et intègre Atos en tant que Directeur de l'Audit Interne et du Risk Management avant d'être nommé Directeur Administratif et Financier en 2007. Il est Directeur Exécutif en charge des Finances et en charge de l'informatique.

Patrick Adiba, Directeur Exécutif, Ressources Humaines, Jeux Olympiques et « Major Events »

Avant d'occuper ce poste, Patrick Adiba a été en charge des activités d'Atos sur la zone Ibérique, des Jeux Olympiques et des Grands Evénements. Pendant cinq ans, il a été Directeur des Ressources Humaines et Directeur Général de la région Amérique Latine au sein de Schlumberger Sema. Patrick Adiba est Ingénieur diplômé INSA Lyon en électronique et télécommunications, et a obtenu en 2001 un Executive MBA à l'Université de Stanford. Depuis juillet 2013, il est Directeur Exécutif en charge des Ressources Humaines et du groupe Major Events en charge du contrat des Jeux Olympiques.

Philippe Mareine, Directeur Exécutif, Secrétaire Général & Partenariat Mondial Siemens

Secrétaire général du Conseil d'Administration, chargé des fonctions juridiques, de la Conformité, de l'Audit, de la Sécurité, de la politique de Responsabilité Sociale ainsi que du partenariat mondial avec Siemens. Ancien Adjoint du Chef du Service de l'Inspection Générale des Finances, il a été chargé des Ressources Humaines à la Direction générale de la comptabilité publique. Entre 2005 et 2007, Philippe Mareine exerce les fonctions de Conseiller Technique chargé des réformes et des relations sociales auprès du Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie. Préalablement, il a occupé différentes responsabilités à la Direction générale des impôts. Il est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École Nationale d'Administration et a rejoint Atos en 2009.

Marc Meyer, Directeur Exécutif, Talents et Communication

Marc Meyer a rejoint le Groupe en 2010 après avoir été Directeur de la Communication de Dexia. Après avoir intégré Bull en 1986, où il a exercé différentes responsabilités en Communication et en Marketing, il a rejoint Thomson en 1997 comme Directeur de la Communication et a intégré le Comité Exécutif en 2001. Il est nommé Directeur de la Communication de France Télécom/Orange en 2001. Marc Meyer est diplômé de l'Université Paris Sorbonne.

Hervé Payan, Directeur Exécutif, Ventes et Marketing et Coordination Secteur Public

Avant de rejoindre Atos en 2009, Hervé Payan était Directeur Général Adjoint et Directeur du Développement des Ventes et du Conseil au sein de Steria France. Diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, et après 10 années passées en Conseil, principalement chez Arthur Andersen, Cap Gemini Consulting et AT Kearney, Hervé Payan a été Directeur Commercial France de EDS de 2002 à mi-2005 puis Directeur de EDS Consulting Business EMEA.

Olivier Cuny, Secrétaire du Comité Exécutif

Olivier Cuny a rejoint Atos en mai 2012. Il était, depuis 2009, Directeur de Cabinet du Président de l'Assemblée Nationale Française. Ancien du Trésor et de l'Agence de la dette française (Agence France Trésor), il a été administrateur suppléant pour la France à l'Executive Board du Fonds Monétaire International à Washington de 2003 à 2006. Il est ensuite devenu conseiller pour la macroéconomie et les affaires économiques internationales auprès du Premier Ministre avant d'être nommé Directeur de Cabinet du Gouverneur et Secrétaire du Comité Exécutif de la Banque de Développement du Conseil de l'Europe en 2007. Titulaire d'un diplôme d'ingénieur de l'Ecole Polytechnique, Olivier Cuny est également ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et lauréat de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.

Marchés

Swen Rehders, Directeur Exécutif, Industrie, Distribution et Transport

Avant de prendre ses fonctions chez Atos, Swen Rehders était Directeur Exécutif d'EDS en Allemagne. En 2001 il est nommé Directeur Régional et Directeur des Ventes d'EDS et contribue de façon significative à la croissance et à l'expansion des relations clients, puis Directeur des Grands Projets pour l'Europe Continentale. Swen Redhers a également travaillé dans le domaine des ventes et services pendant 14 ans chez IBM, où il a été, entre autres, Directeur Commercial Assurance en Allemagne, Autriche et Suisse. En juillet 2011, Swen Redhers est nommé Directeur des Ventes Stratégiques d'Atos.

Ljiljana Mitic, Directrice Exécutive, Services Financiers

Après avoir suivi des études de Commerce International à la Fachhochschule de Dortmund, Ljiljana Mitic obtient son doctorat à l'université de Plymouth. Elle débute sa carrière en 1992 comme consultante chez MBP Software et rejoint en 1993 EDS Allemagne où elle occupe plusieurs postes à responsabilité dans le conseil et la gestion informatique. De 1999 à 2004, elle est responsable des infrastructures informatiques chez WestLB. En 2005, elle intègre HP en tant que directrice commerciale des Services Financiers pour l'Allemagne, puis rejoint SIS en octobre 2010 en tant que Responsable des Services Financiers en charge des principaux clients de SIS. Depuis juillet 2011, elle est en charge du Marché des Services Financiers chez Atos.

Bruno Fabre, Directeur Exécutif, Télécoms, Médias et Services aux Collectivités

Bruno Fabre a rejoint Atos en 2010 pour prendre en charge le secteur des Télécommunications, Médias et Technologies. Il était préalablement Président de Thomson Telecom et membre du Comité Exécutif de Thomson. Auparavant, il était en charge d'Atlinks, filiale commune d'Alcatel et de Thomson, Vice-Président en charge des Ventes, Supply Chain et Customer Care d'Alcatel Mobile Phone, Directeur des Ventes Europe & Amérique du Sud d'Alcatel Radiotéléphone. Il a aussi exercé différentes responsabilités chez Afrique Métaux et chez Sagem. Bruno Fabre est diplômé de l'IDRAC, du CNAM et de l'Université de Stanford. Depuis juillet 2013 et la création du nouveau marché par la fusion des marchés Télécommunications, Médias et Technologies et Energies et Services aux Collectivités, Bruno Fabre est en charge du marché Télécommunications, Médias et Services aux Collectivités.

Kari Kupila, Directeur Exécutif, Compte Siemens

Kari Kupila a débuté sa carrière au sein du groupe Siemens à Espoo en 1986, où il a exercé plusieurs fonctions importantes d'encadrement, notamment Directeur pour le Secteur Financier, et Directeur Régional et des Ventes. En 2010, il devient Responsable de la Zone Europe du Sud et de l'Ouest chez SIS, puis chez Atos en juillet 2011. Récemment, il a pris la responsabilité du compte Siemens d'Atos. Kari Kupila possède un Master de Science et d'Economie de l'École Supérieure de Commerce d'Helsinki avec une spécialisation en Droit et en Finance.

Entités Opérationnelles

Winfried Holz, Directeur Exécutif, Allemagne

Winfried Holz a débuté sa carrière en 1984 au sein de Siemens AG où il a occupé différentes fonctions à responsabilité, dont celle de Vice-Président de Siemens Nixdorf Informations Systems et Président des Opérations Internationales de Siemens Medical Solutions. Il prend ensuite la Direction Générale de Fujitsu Services en Allemagne avant d'être nommé Président-Directeur Général de TDS en novembre 2007. Il rejoint Atos en 2009 en charge de l'Allemagne. Winfried Holtz possède un diplôme d'Ingénieur Industriel. Il dirige aujourd'hui Atos Allemagne qui est l'entité opérationnelle la plus importante après l'acquisition de SIS.

Ursula Morgenstern, Directrice Exécutive, Royaume-Uni & Irlande, Cloud et Enterprise Software

Ursula Morgenstern a intégré Atos en 2002 lors de l'acquisition de KPMG Consulting. Elle occupe depuis le début de 2012 le poste de Responsable de l'Entité Royaume-Uni et Irlande. Ursula Morgenstern était depuis 2009 Senior Vice-Présidente en charge des entreprises du secteur privé, et de 2007 à 2009, elle a été Senior Vice-Présidente en charge de l'Intégration de Systèmes. Auparavant, elle a occupé de nombreux postes dans le domaine de l'Intégration de Systèmes dans plusieurs secteurs, y compris la responsabilité de Centres de Profits. Depuis septembre 2013, elle dirige la nouvelle ligne de service Cloud et Enterprise Software en plus de la gestion des activités du Royaume-Uni et de l'Irlande.

Jean-Marie Simon, Directeur Exécutif, France

Jean-Marie Simon a occupé de nombreux postes en R&D et production au sein de Schlumberger, en France tout d'abord, puis à Oslo en Norvège. Il a travaillé également en tant que Directeur Technique de Région en Indonésie. Pendant trois années, il fut Directeur Informatique du pôle Pétrole du Groupe Schlumberger. Suite à l'acquisition de Sema, il travaille pour Schlumberger-Sema, puis pour Atos. Il est alors en charge de développer des pratiques RH pour les lignes de service de Conseil et d'Intégration de Systèmes. Entre 2005 et 2007, Jean-Marie Simon était Directeur des Ressources Humaines France, Allemagne et Europe Centrale, puis de 2007 à 2013 Directeur Exécutif en charge des Ressources Humaines. Actuellement, il dirige Atos France.

Rob Pols, Directeur Exécutif, Benelux et Pays Nordiques

Rob Pols s'est forgé une solide expérience dans les domaines des services informatiques et du conseil. De 2003 et 2005, il est Directeur Général d'Adresco BV, organisation spécialisée dans les services de management de transition. Auparavant, il est membre du Conseil d'Administration de Syntegra, filiale de British Telecom, et Directeur de Syntegra/KPMG Consulting France. En 2005, il est nommé Directeur Général de Fujitsu Services aux Pays-Bas. Depuis 2007, il dirige l'Entité Benelux ; depuis juillet 2013, il est Directeur Exécutif, Benelux et pays nordiques.

Hanns-Thomas Kopf, Directeur Exécutif, Europe Centrale et de l'Est

Hanns-Thomas Kopf a étudié à Vienne, à Erlangen en Allemagne et à Boston – Wellesley (Massachusetts, États-Unis). Sa carrière débute en tant qu'Ingénieur Logiciel dans diverses entreprises informatiques. En 1989, il rejoint Siemens où il exerce diverses responsabilités pendant huit ans dans le domaine du Management, des Ventes et du Marketing, puis Directeur Commercial pour neuf pays de la zone Sud Est de l'Europe. Il occupe les postes de Responsable Services et Opérations CEE chez Siemens AG, et de Directeur Général CEE chez SIS en charge de l'Autriche et des Pays du Sud et de l'Est de l'Europe. En juillet 2011, il est nommé Responsable de l'Entité Europe Centrale et de l'Est.

John Evers, Directeur Exécutif, Amérique du Nord

John Evers a été Responsable de SIS Inc. où il a en charge de diriger l'entité sur le marché du service à forte valeur ajoutée en tirant profit de l'expérience de Siemens dans les data centers, les services informatiques et le conseil. Avant d'entrer chez Siemens, John Evers était vice-président de l'Infogérance Internationale chez HP et avait travaillé 19 ans chez IBM, occupant plusieurs postes dans les ventes, le développement commercial et le management des opérations. En juillet 2011, John est nommé Responsable de l'entité Amérique du Nord d'Atos. John Evers est diplômé en sciences du marketing de Pamplin School of Business, en Virginie, Etats-Unis.

Iván Lozano, Directeur Exécutif, Région Ibérique

Iván Lozano Rodriguez a passé la majeure partie de sa carrière chez Atos, dès lors qu'il a rejoint le Groupe en tant que Consultant dans le secteur des Télécommunications, en juin 1994. De 1995 à 2008, il a occupé un grand nombre de postes parmi lesquels celui de Responsable des Opérations et de Responsable des Opérations pour l'Entité Opérationnelle. En avril 2008, il dirige la Ligne de Service, Intégration de Systèmes. Il avait pour mission de consolider et développer la nouvelle entité opérationnelle. En novembre 2010, Iván Lozano devient Directeur des Opérations d'Atos pour la Région Ibérique. Iván Lozano possède un diplôme d'Ingénieur en Télécommunications de l'Universidad Politécnica de Madrid, et un master en Management International de la Caledonian University de Glasgow (Royaume-Uni).

Herbert Leung, Directeur Exécutif, Asie-Pacifique

Herbert Leung a effectué une grande partie de sa carrière chez Schlumberger où il a débuté avant d'être nommé Directeur Régional pour la Chine et le Canada, puis Directeur Technique International et enfin Vice-Président pour une zone regroupant l'Europe et l'Afrique. En 2004, chez Schlumberger Sema, il est en charge de l'Infogérance pour le Royaume-Uni, la zone Amérique et l'Asie-Pacifique. Puis il entre en 2004 chez Atos et occupe le poste de Directeur Général Asie Pacifique où il est conforté en juillet 2011. Herbert Leung a obtenu une licence en Sciences de l'Électronique à l'Université de Dundee en Écosse.

Alexandre Gouvêa, Directeur Exécutif, Amérique Latine

Alexandre Gouvêa, Ingénieur en Électricité et titulaire d'un Master en Administration des Affaires, est Directeur d'Atos pour l'Amérique Latine depuis 2009. Fort de plus de 30 ans d'expérience, dont la moitié à des postes de dimension internationale, Alexandre a été pendant 5 ans Vice-Président chez Orange Business Services, filiale du groupe France Télécom. Auparavant, il avait travaillé pendant 20 ans à des postes d'encadrement chez Equant et chez Embratel, avec notamment la responsabilité des activités de réseaux mondiaux (Global Network Operations) dans plus de 220 pays.

Milind Kamat, Directeur Exécutif, Inde

Avant de rejoindre Atos, Milind Kamat dirigeait les services informatiques dans le secteur financier pour les clients nationaux et internationaux de CMC, filiale du groupe TCS. Milind Kamat est diplômé de l'université de Mumbai en Ingénierie Électrique. Il a passé son MBA en Gestion Financière à l'Institut de Management Jamnalal Bajaj à Mumbai. Après CMC, il rejoint Origin pour exercer des fonctions dans le Consulting, les Ventes et le Marketing, et enfin l'Infogérance. Milind Kamat est en charge des activités d'Atos en Inde depuis 2007.

Lignes de services

Eric Grall, Directeur Exécutif, Infogérance

Eric Grall a effectué une grande partie de sa carrière chez Hewlett-Packard où il a été en charge des activités d'Infogérance en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique. Il a toujours occupé des postes à responsabilité en relation avec l'Infogérance, en particulier en avant-vente, dans le déploiement de solutions et la fourniture de services de support et de transition. En 2008, il est nommé Directeur de l'activité Infogérance de Hewlett-Packard en EMEA. Eric Grall est Ingénieur diplômé de l'ENSIEG de Grenoble et de l'Université de Brest.

Francis Meston, Directeur Exécutif, Conseil & Intégration de Systèmes

Avant de rejoindre Atos en 2009 pour diriger l'Intégration de Systèmes, Francis Meston était en charge de la filiale française d'EDS depuis janvier 2002. En 1996, il entre chez AT Kearney pour prendre en charge les pratiques de Conseil de transformation d'entreprises et de celles de la Stratégie et des Fusions Acquisitions pour la zone EMEA. Au préalable, il a travaillé chez CapGemini Consulting comme responsable des activités en France, des pratiques de télécommunications de la zone EMEA et la refonte des processus pour la même zone. Ingénieur diplômé de l'ESIM, Francis Meston possède un MBA en Finance obtenu à Purdue (Etat de l'Indiana, États-Unis). Il est également maître de conférences à HEC.

Worldline

Marc-Henri Desportes, Directeur Général, Worldline

Marc-Henri Desportes est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris. Il a été Directeur informatique chez BNL, filiale italienne de BNP Paribas. De 2005 à 2006, il est en charge de la coordination des contrôles au sein de BNP Paribas. Auparavant, de 2000 à 2005, il travaille au Ministère français des Finances où il est Directeur Adjoint du programme Copernic. Il rejoint Atos en 2009 pour diriger la division Global Innovation Business Development & Strategy (GIBS), puis en juillet 2011 il prend la responsabilité de la ligne Services Transactionnels de Haute Technologie et Activités Spécialisées. En juillet 2013, il est Directeur Général de Worldline.

Christophe Duquenne, Directeur des Opérations, Worldline

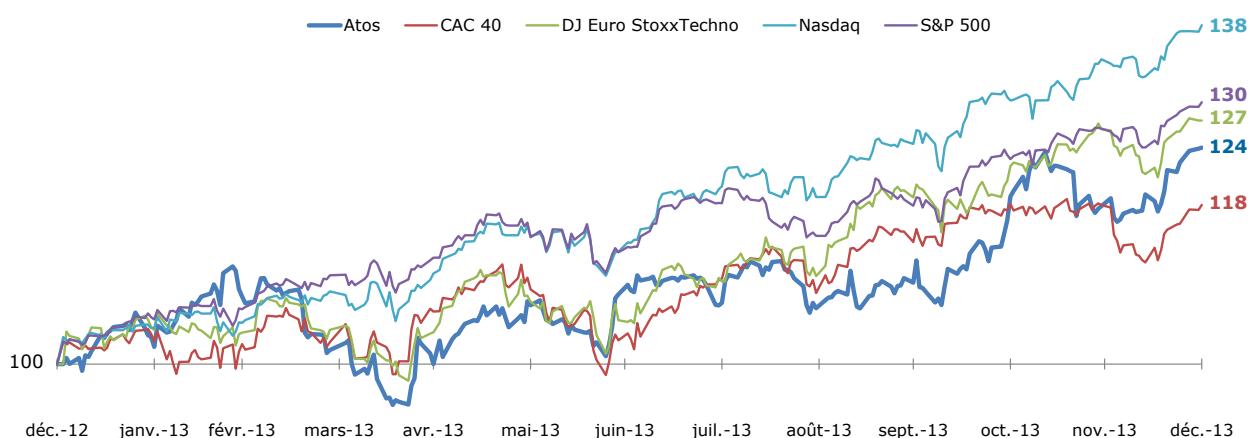
Diplômé de l'École Centrale à Paris, Christophe Duquenne a rejoint Atos en 1987, où il a exercé de nombreuses fonctions d'encadrement, contribuant ainsi à déployer l'expertise d'Atos Worldline à large échelle. Christophe Duquenne a été Responsable d'Atos Worldline au niveau mondial depuis juillet 2011, après avoir dirigé les activités d'Atos Worldline pour la France pendant six ans. Depuis la filialisation de Worldline en juillet 2013, il est Directeur des Opérations de Worldline.

A.7 Informations boursières

En 2013, le cours de l'action Atos SE a affiché une hausse de +24%, en ligne avec ses comparables européens du secteur technologique (le DJ Euro StoxxTech +27%) pendant que l'indice de référence français, le CAC 40, enregistrait une hausse de +18%, sur la période. Aux États-Unis, les indices ont boursiers ont enregistré des performances plus élevées, tels le Nasdaq qui a augmenté de +38% en 2013, (+16% en 2012) et le S&P 500 de +30% (+13% en 2012).

La capitalisation boursière d'Atos était de 6 458 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Performance de l'action Atos par rapport aux indices boursiers (base 100 au 31 décembre 2012)



B POSITIONNEMENT D'ATOS SUR LE MARCHE DES SERVICES INFORMATIQUES

B.1 Tendances du marché des services informatiques

Atos a identifié en 2012 comme forte tendance sur le long terme la séparation entre les activités de paiements et de transactions et les services informatiques plus classiques. Cette tendance s'est prolongée et s'est même accélérée en 2013, confirmant le choix stratégique d'Atos d'exercer deux activités différentes :

- **Les Services Informatiques**, secteur dans lequel les clients se déplacent vers le Cloud, qui est en train de transformer cette activité. Mais d'autres tendances technologiques ouvrent également de nouveaux champs d'application, qui étendent la gamme existante des usages de l'informatique. Les plus importantes dans ce domaine sont le *Big Data* et l'Internet des objets, l'informatique mobile, les technologies sociales et la digitalisation des entreprises. Les entités d'Atos, dédiées à la fourniture de ces Services Informatiques, sont prêtes à répondre aux exigences de ces marchés, en particulier celles de l'industrialisation et de la standardisation des services informatiques au service de l'entreprise, et maintenant du Cloud avec Canopy.
- **Les activités de paiements et services transactionnels** : Cette activité est transformée par la révolution du B2C (service au consommateur), l'explosion du mobile et l'émergence d'un écosystème centré sur le commerçant. Worldline répond à cette demande.

Avec la prolifération des services informatiques, principalement dans des domaines totalement nouveaux, la confidentialité, la sécurité et la localisation des données gagnent en importance. Ce n'est que dans des conditions optimales de sécurité que les tendances décrites ici pourront être pleinement adoptées.

Dans les sections suivantes, les tendances les plus demandeuses en innovation (Cloud, Big Data, Réseaux sociaux et Mobilité) sont décrites plus en détail, car celles-ci, associées à une pression continue exercée sur le marché des services informatiques, vont définir le monde dans lequel Atos opère.

B.1.1 Cloud

Fournir des services informatiques sûrs et fiables selon un modèle de « paiements à l'utilisation »

Chez Atos, les services de Cloud Computing font référence à tout service fourni au client par Internet, sur la base d'une facturation à l'utilisation. Il s'agit d'un éventail de services existants pouvant être classés selon quatre fonctions :

- **Business Process as a Service** (BPaaS) : par exemple Help Desk, CRM et gestion des cartes.
- **Software as a Service** (SaaS) : par exemple applications ERP, gestion des ventes ;
- **Platform as a Service** (PaaS) : plateformes de traitement des bases de données et des transactions, environnements de développement à la demande ;
- **Infrastructure as a Service** (IaaS) : traitement, stockage et mise en réseau à la demande.

Les services Cloud sont proposés selon trois modes :

- **Cloud public** : les services sont offerts à un ensemble extrêmement large de clients sur une infrastructure partagée et hautement standardisée ;
- **Cloud privé** : les services sont offerts à un seul client ou à un ensemble de clients choisis (Cloud communautaire) en fonction d'un seul environnement de Cloud. La sécurité, les niveaux de service et la personnalisation sont ainsi davantage ciblés. Le Cloud privé peut être déployé au sein d'une entreprise ou d'une organisation et géré par un prestataire externe (Cloud privé infogéré), ou fourni par un prestataire externe qui est en charge d'exploiter une architecture Cloud dédiée (Cloud privé hébergé) ;
- **Cloud hybride** : avec une orchestration appropriée, un seul client peut utiliser un environnement mixte composé de Cloud public, Cloud privé et de ses systèmes traditionnels.

Ce marché représente aujourd'hui des volumes d'affaires que les analystes estiment être supérieurs à 60 milliards d'euros en 2013. Les analystes anticipent une forte croissance de l'ordre de +30% par an pour les cinq prochaines années sur tous les segments de marchés, et un taux de croissance encore plus important pour les services de Cloud privé et l'IaaS.

De nouveaux segments de marché s'ouvrent ou se renforcent, avec des taux d'adoption en augmentation dans tous les marchés verticaux, y compris les administrations publiques. Les administrations et autres organismes publics, qui étaient initialement réticents, adoptent finalement le *Cloud Computing*. Cependant, des différences significatives persistent encore selon les régions: les États-Unis sont en avance en termes d'adoption, les principaux fournisseurs et les consommateurs se concentrant sur le Cloud public. La zone EMEA arrive juste derrière, rattrapant son retard, mais l'Asie-Pacifique est toujours à la traîne.

Le logiciel en tant que service (Software as a Service/SaaS) devient le mode d'achat normal des nouvelles applications, et cannibalise déjà le modèle traditionnel de licence informatique. À titre d'exemple, 40% des solutions CRM ont été vendues en SaaS en 2013.

Le Cloud Computing, dans ses formes différentes et complexes, constitue un autre moyen de fournir des services informatiques mais il doit être intégré aux systèmes existants. La qualité, la sécurité et l'interopérabilité des services qui en résultent doivent être gérées de façon appropriée, ce qui sera l'occasion de créer de nouvelles offres de service pour les entreprises de services informatiques. Les récentes joint-ventures créées par Atos, telles Canopy avec EMC² et VMware, ou Yunano, formée avec l'entreprise chinoise Yonyou (anciennement Ufida), illustrent bien les partenariats novateurs qu'Atos souhaite développer sur le marché dans les prochaines années.

B.1.2 Informatique mobile et Internet des objets

Interagir partout et à toute heure

La mobilité transforme radicalement les entreprises, affectant non seulement la façon dont elles communiquent avec leurs clients, leurs employés et leurs partenaires, mais aussi leurs processus et leur culture interne. Forrester estime à plus de 2 milliards le nombre de *smartphones* dans le monde en 2014. Mais cette tendance qui change les règles du jeu doit également prendre en compte le nombre croissant d'autres appareils tels que les tablettes ou les dispositifs portables. De plus, les *smartphones* comprennent désormais différents capteurs, GPS et, plus spécialement, des fonctionnalités *Near Field Communication*, qui élargissent les possibilités au-delà du concept initial d'une simple connexion Internet mobile.

Outre la prolifération des smartphones, les tablettes ont poursuivi leur ascension en 2013. Dans un mouvement initié par l'iPad d'Apple mais aujourd'hui dominé par Samsung, elles ont été vendues à plus de 250 millions d'exemplaires en 2013 dans le monde. Selon IDC, en 2015 les ventes de tablettes vont dépasser celles des PCs. En ce qui concerne les équipements mobiles, la bataille des plateformes continue entre iOS, Android et désormais Windows 8 avec les téléphones, tablettes et systèmes d'exploitation Windows. On prévoit également une forte montée en puissance d'HTML5 qui devrait offrir la possibilité d'avoir des applications indépendantes des systèmes d'exploitation. Ceci pourrait fortement transformer l'ensemble de la structure d'Internet

Dans le domaine des paiements par téléphone mobile, les applications à venir sont prometteuses. Par exemple, prenons un téléphone avec la fonctionnalité NFC qui comporte une version de l'application de paiements (carte de crédit, de débit ou prépayée, etc.) délivrée par l'institut bancaire du client. Le téléphone utilise la technologie intégrée NFC pour communiquer avec le système des points de vente dotés de la fonctionnalité de paiements sans contact du commerçant. L'aspect rapide et pratique de cette méthode présente un avantage indéniable, de même que l'utilisation de l'infrastructure de traitement des paiements existants.

L'aspect le plus important des applications mobiles à terme est la prise en compte du contexte d'utilisation. La valeur d'une application Internet ou mobile isolée sera bien inférieure à celle apportée par les possibilités d'une application intégrée et harmonisée avec par exemple une solution CRM ou d'autres systèmes de gestion. Les appareils mobiles peuvent être le moyen idéal de communication avec les clients, mais seulement si l'entreprise est prête à livrer au bon moment. Pour permettre une analyse du contexte en temps réel, les entreprises ont besoin d'une analyse des données passées pour en tirer des informations solides, qui permettent d'améliorer la relation client de différentes manières, depuis la conception d'applications plus intelligentes jusqu'à un service clientèle personnalisé. Les synergies entre les domaines de la mobilité et du *Big Data* vont générer des bénéfices importants dans une multitude de secteurs.

Le concept de l'Internet des Objets (IdO) est étroitement lié à celui de la mobilité. Cette tendance fait référence à la fusion des mondes physiques et numériques par la création d'un réseau d'objets connectés

qui communiquent entre eux ou avec des ordinateurs et d'autres appareils. Cisco estime que plus de 30 milliards d'objets intelligents seront connectés à Internet, d'ici à 2020. Cette hyperconnectivité accroît les opportunités sur le marché de l'informatique, permettant à des concepts comme les villes intelligentes, les voitures connectées, la maintenance prédictive (qui permet d'anticiper l'échec en analysant les données provenant de capteurs dans une machine) ou les réseaux intelligents, de devenir réalité.

Atos pense que dans ce domaine, le marché va tirer profit de ce que les économistes ont nommé le « marché biface », où les entreprises bénéficient d'importantes opportunités de créer des informations porteuses de valeur grâce à l'utilisation d'une plate-forme, tandis que les utilisateurs finaux ont accès aux services et consomment via un accès presque gratuit à la plate-forme de services sponsorisée par les premières. Une telle approche exige une capacité de traiter, analyser, stocker et extraire de grosses quantités de données, parfois en temps réel. La Communauté Scientifique d'Atos a mis au point plusieurs programmes autour de ces thèmes.

B.1.3 Big Data

Les données numériques, le nouvel avantage concurrentiel

La digitalisation des entreprises fait maintenant partie de la stratégie de toutes les fonctions de l'entreprise, qui développent et soutiennent les canaux, le contenu et les transactions électroniques pour transformer leurs capacités commerciales, créant de nouvelles sources de valeur pour le client et de différenciation. Bien que les activités numériques soient le plus souvent associées à la vente de produits en ligne, la digitalisation des entreprises est désormais omniprésente tout au long de la chaîne de valeur et ce dans tous les secteurs de l'industrie. La maximisation de la valeur des actifs de données (la digitalisation des transactions commerciales) sera un levier essentiel de la croissance des entreprises. Leur analyse contribuera à l'amélioration de la prise de décision et des résultats.

Alors même que la quantité de données générées au sein d'une entreprise augmente formidablement, le volume de données créées mondialement connaît une véritable explosion, pour trois raisons majeures: l'économie des données personnelles, l'Internet des Objets et le *Big Data*. Le terme *Big Data* fait référence au volume des données utilisées dans l'entreprise aujourd'hui dans ses différentes dimensions.

Jusqu'à présent, l'application principale des technologies et techniques du *Big Data* a été l'amélioration de l'expérience client, mais un nombre croissant d'utilisations possibles apparaissent dans toutes les fonctions de l'entreprise et tous les secteurs, y compris le développement de produits, la prévision et la planification. Les données industrielles générées par la connexion de millions d'appareils qui produisent et partagent de l'information, aussi appelées l'Internet des objets, augmenteront également la valeur des entreprises (de par l'amélioration de l'efficacité des opérations de la machine industrielle) et seront susceptibles de créer encore plus de valeur en contribuant à l'efficacité des réseaux industriels de second ordre, ou de créer de nouveaux modèles d'entreprise de rupture.

Le *Big Data* se divise en deux types de solutions. La première cherche à extraire des informations intéressantes de l'analyse d'une grande quantité de données statiques. Ces solutions sont normalement basées sur des applications logicielles ouvertes, notamment Hadoop. Le deuxième type utilise les architectures de données rapides, dont le but est d'analyser les données entrantes en temps quasi réel, pour prédire ou répondre correctement à des événements spécifiques.

Pour profiter pleinement du *Big Data*, il faudra d'abord maîtriser les techniques sous-jacentes, telles que l'extraction de données, l'analyse prédictive ou l'interprétation du langage naturel, et devenir expert des nouvelles technologies émergentes. Le développement de ces compétences et le recrutement de talents sont perçus comme des défis majeurs par de nombreuses organisations.

En 2014, le marché de l'informatique devrait connaître l'essor des solutions de *Big Data*, depuis la phase pilote jusqu'à la mise en œuvre réussie pour bon nombre d'entre elles. Cette évolution s'accompagnera du développement d'outils de *Big Data* plus faciles à utiliser, prêts à l'emploi et intégrés aux systèmes existants. Selon certains bureaux d'analyse du secteur, le *Big Data* devrait être à l'origine de plus de 15 milliards d'euros de dépenses informatiques dans le monde en 2014, soit une croissance d'environ 40% par rapport à l'année précédente.

B.1.4 Une pression constante sur les prestataires de services informatiques

Les clients continuent à être très exigeants envers les prestataires de services informatiques, qui doivent les aider à diminuer leurs coûts, offrir des produits et services de qualité, promouvoir un développement durable et respectueux de l'environnement, et, dans certains cas, prendre en charge entièrement les processus non critiques.

- **Globalisation et industrialisation des services informatiques** : il est nécessaire de réduire les coûts et d'augmenter la qualité, ce qui influence les réseaux de distribution internationaux standardisés et optimisés. Des méthodes de développement, comme Lean et Six Sigma, sont utilisées pour optimiser les services, réduire les frais généraux et améliorer la qualité. La globalisation des processus standardisés à travers plusieurs sites fournisseurs, pays et régions, permet une économie à plus grande échelle, une utilisation de ressources moins chères ou délocalisées et des missions flexibles. Simultanément, elle accompagne le client dans ses objectifs de croissance et de mondialisation.
- **Omniprésence des services informatiques et externalisation des processus métier** (BPO)
 - Business Process Outsourcing) : un nombre croissant de processus à forte valeur ajoutée et spécifiques à une industrie sont traités par des fournisseurs de services, comme dans les domaines de la santé, des assurances et des Services Financiers. Les BPU (Business Process Utilities), c'est-à-dire des équipements hautement automatisés au service de plusieurs clients, principalement basés sur le modèle de paiement à l'utilisation, accéléreront cette tendance dans les années à venir.
- **L'informatique au service de l'environnement** : tirer profit des services informatiques pour promouvoir le développement durable. L'informatique est responsable d'environ 3% des émissions de gaz à effet de serre, mais elle peut aussi exercer un très important effet de levier dans d'autres secteurs d'activité au service du développement durable (« IT for Green »). Tenus par la réduction des dépenses, les réglementations, les actionnaires et la pression de l'opinion publique, les clients recherchent des solutions pour mettre en place le développement durable, adopter une énergie efficace, réduire les déchets, utiliser les « réseaux intelligents », gérer le trafic et la flotte, etc.
- **Convergence IT/technologies opérationnelles** : intégrer les environnements de production aux services informatiques pour améliorer les délais de commercialisation et la flexibilité. De plus en plus d'actifs de l'environnement de production comportent des composants informatiques standards ou migrent vers des systèmes informatiques standards. D'autre part, les clients sont contraints de raccourcir les délais de commercialisation et d'être en mesure de transférer facilement la production entre différents sites. Pour ce faire, ils peuvent intégrer les systèmes informatiques et opérationnels (par exemple, intégration PLM-MES), tendance appelée par les analystes industriels Convergence IT/OT.

B.2 Taille de marché et environnement concurrentiel

B.2.1 Taille totale du marché

D'après les prévisions de Gartner publiées début janvier 2014, les dépenses consacrées par les utilisateurs finaux aux produits et services informatiques en 2013 sont estimées au niveau mondial à 2,9 trillions d'euros, dont 45% pour les services de télécommunications, 18% pour les périphériques, 8% pour les logiciels, 4% pour les centres de données et 25% pour l'ensemble du marché des services informatiques. En dollars américain constant, les dépenses informatiques ont crû de +2,5% en 2013.

Les dépenses en appareils ont été quasiment stables en 2013, en raison de la convergence des segments des PC, des ultramobiles (y compris les tablettes) et des téléphones mobiles, ainsi que de l'érosion des prix. Les dépenses en logiciels d'entreprise continuent d'afficher la croissance la plus solide sur l'ensemble de la période de prévision, avec un taux de croissance annuel de 6,8%: les logiciels de gestion de la relation client (Customer Relationship Management - CRM) et de gestion de la chaîne logistique (Supply Chain Management - SCM) ont connu une période de forte croissance. Les services de télécommunication (1,5%) et les dépenses pour les centre de données (1,3%) ont augmenté légèrement par rapport à 2012.

Les dépenses concernant les services informatiques en 2013 ont atteint à peu près 697 milliards d'euros, dont 115 milliards consacrés directement aux activités de support pour le matériel et les logiciels. La taille du marché des services informatiques sur lequel Atos est actif (souvent appelés « business services professionnels ») est donc de 582 milliards d'euros, dont près de 30%, soit 174 milliards, concernent l'Europe (Ouest/Est), actuellement le principal marché du Groupe.

Marché par région - 2013	Total (en milliards d'euros)
Amérique du Nord	249,7
Amérique Latine	25,4
Europe de l'Ouest	166,8
Europe de l'Est	7,1
Moyen-Orient et Afrique	9,7
Asie Pacifique	56,9
Japon	66,4
Total	582,0

Source : Estimations Atos et rapport Gartner pour les services professionnels (conseil, développement et intégration, gestion informatique, gestion des processus). Taux de change à 0,76 euro pour 1 USD.

B.2.2 Paysage concurrentiel et positionnement prévisionnel d'Atos sur le marché

Atos occupait en 2013 la huitième place des entreprises de services informatiques au niveau mondial et la seconde en Europe, avec une part de marché de l'ordre de 4%. Atos est le premier fournisseur de services informatiques européen, derrière l'américain IBM.

De par sa taille, Atos est une des rares entreprises capable de couvrir toutes les régions européennes. Dans les principaux pays d'Europe, les principaux concurrents d'Atos sont IBM, HP, Accenture, Capgemini, CGI et certains compétiteurs à fort ancrage local comme Capita (Royaume-Uni), Fujitsu (Royaume-Uni), T-Systems (Allemagne) et Indra (Espagne).

B.2.3 Taille et part de marché d'Atos en Europe

Le tableau ci-dessous présente les parts de marché dans chaque pays principal et pour chaque ligne de services d'après les estimations 2013 du groupe Gartner sur les dépenses informatiques externes pour les services professionnels, et reflète ainsi la place occupée par Atos, véritable leader européen.

(en milliards d'euros)	Taille du marché		Atos 2013	
	2013	Poids	2013	PdM%
Royaume-Uni & Irlande*	54,7	31%	1,6	3%
Allemagne*	26,9	16%	1,8	7%
France*	21,6	12%	1,4	7%
Benelux	15,6	9%	1,3	8%
Zone Ibérique*	10,6	6%	0,3	3%
Europe Centrale & de l'Est*	14,1	8%	0,9	6%
Reste de l'Europe	30,4	18%	0,2	0%
Europe	173,9	100%	7,4	4%
Infogérance	66,9	38%	3,2	5%
Intégration de Systèmes	54,5	31%	2,2	4%
Gestion des processus (BPO & Worldline)	27,1	16%	1,4	5%
Conseil & Services Technologiques	25,4	15%	0,6	2%

(*) Chiffre d'affaires par région (GBU et SBU) ;

Source : rapport Gartner 2013 Dépenses informatiques par marché pour les services professionnels (conseil, développement et intégration, gestion informatique, gestion des processus). Taux de change à 0,76 euro pour 1 USD.

B.2.4 Perspectives à moyen terme

L'économie mondiale a connu une timide reprise en 2013, due à la persistance de facteurs de risque dans toutes les régions. Il en a résulté une croissance plus faible que prévue dans le secteur informatique. Les difficultés des pays européens à mettre en œuvre les réformes structurelles tout en assouplissant les politiques d'austérité, ainsi qu'un taux de chômage élevé et persistant, associés à une croissance économique fragile aux États-Unis et à un ralentissement des économies émergentes comme la Chine, la Russie ou le Brésil, conduisent toujours la plupart des analystes à émettre des prévisions prudentes pour le marché de l'informatique. Une amélioration des perspectives économiques pour 2014 et 2015 devrait se traduire par une croissance plus soutenue du marché des services informatiques professionnels, qui est le terrain d'opérations d'Atos.

À l'avenir, selon les dernières prévisions du Fonds monétaire international, l'Europe devrait renouer avec une croissance du PIB positive, commençant par une reprise plutôt lente en 2014, puis une croissance continue au cours des 3 années suivantes, à un taux de croissance annuel composé (TCAC) de 1,3%. L'Europe devrait être la région au différentiel de croissance le plus élevé, si l'on compare les deux dernières années avec les deux années à venir. Cette accélération du taux de croissance du PIB rendrait la région plus ouverte aux investissements au cours des deux prochaines années, comparé aux États-Unis ou aux pays émergents, un signal très encourageant pour une entreprise comme Atos, dont plus de 80% du chiffre d'affaires est généré en Europe.

Une amélioration des perspectives économiques pour 2014 et 2015 se traduirait par une croissance plus soutenue du marché des services informatiques professionnels sur lequel Atos opère. Les analystes du secteur ont revu légèrement à la baisse le taux de croissance des services informatiques d'ici à 2017, les entreprises anticipant une migration vers le Cloud plus rapide que prévu. Malgré ces petites révisions à la baisse, ils tablent sur des croissances annuelles régulières de 4 à 5% jusqu'en 2017.

Les prévisions des analystes pour 2014 sont principalement portées par les investissements dans les nouveaux moteurs de croissance et d'innovation. Les fondements technologiques de l'informatique mobile, des services de Cloud Computing, du *Big Data* et de l'analyse de données, et les technologies sociales, devraient stimuler la croissance des dépenses informatiques et jouer un rôle majeur dans la transformation numérique, en particulier sur les marchés développés. Par ailleurs, les changements apportés aux modèles de fonctionnement et de production alternatifs, en particulier les modèles de Cloud et l'*offshore*, pourraient aussi avoir un impact sur le marché.

B.3 Stratégie, organisation et objectifs pour 2016

B.3.1 Vision, stratégie et contexte commercial

Atos opère sur le marché des services informatiques dans un paysage très concurrentiel et soumis à une pression en matière de prix. Les acteurs du marché sont confrontés d'une part à de grandes entreprises internationales, telles que les groupes américains IBM, HP ou Accenture, qui interviennent dans le monde entier, et d'autre part à des entreprises implantées dans des pays à bas coûts, tels que l'Inde actuellement (Cognizant, Wipro, TCS, HCL, Infosys) et bientôt la Chine ou l'Amérique Latine, qui souhaitent étendre leur sphère d'activités après avoir pénétré les pays anglophones. Atos est également en concurrence avec des champions nationaux bénéficiant de solides relations avec les autorités publiques nationales.

Par ailleurs, Atos opère sur un marché qui rencontre d'importants changements et dans lequel l'innovation élargit le rôle de l'informatique, qui était traditionnellement utilisée pour prendre en charge les opérations des grandes organisations. Une première extension de ce positionnement sur le marché a été dans les années 2000 l'utilisation de l'informatique comme levier de croissance, avec l'introduction de la technologie dans les processus métier a suivi une maturation rapide des tendances les plus récentes autour du Cloud, de la mobilité, de l'Internet des objets et des Big Data, qui ouvrent de nouvelles opportunités pour le Groupe. À partir de 2010, les réseaux sociaux ont acquis une nouvelle dimension en passant du consommateur à l'entreprise, générant de nouveaux secteurs de développement pour le marché des services informatiques. Dans ces domaines, Atos doit aussi faire face à une concurrence de nouveaux acteurs issus du Web tel qu'Amazon ou Google.

En tant que champion européen, Atos considère qu'en Europe, les clients sont prêts à payer un supplément pour des services innovants, à valeur ajoutée et répondant aux enjeux réglementaires, de fiabilité et de sécurité. Réciproquement, dans les pays à croissance rapide, la concurrence locale est intense et le Groupe se développe soit en accompagnant ses clients européens, soit en s'adressant aux marchés locaux avec des offres hautement différencierées et un solide soutien de partenaires locaux bien établis.

B.3.2 Stratégie générale d'Atos et ambition 2016

Sur la période 2011-2013, le Groupe s'est concentré sur l'intégration et le redressement de SIS, pour devenir un acteur européen de premier plan dans le secteur des services informatiques aux entreprises. En parallèle, Atos a commencé et achevé, en juin 2013, la filialisation de Worldline, ce qui devrait lui apporter la flexibilité stratégique et financière nécessaire à son propre développement. Le Groupe est aujourd'hui profondément transformé, et prêt pour la prochaine étape stratégique. Avec Ambition 2016, une nouvelle étape importante pour la période 2014-2016 est définie, qui permettra au Groupe de devenir une entreprise de premier ordre et LA marque informatique européenne privilégiée.

Le Groupe a pour ambition sur la période 2014/2016 :

- une croissance organique du chiffre d'affaires entre +2% et +3% de taux de croissance annuel moyen sur la période 2014-2016 ;
- une marge opérationnelle en amélioration de +100pb à +200pb en 2016 par rapport à 2013 ;
- un flux de trésorerie disponible compris entre 450 millions d'euros à 500 millions d'euros en 2016.

Cette ambition dans les services informatiques (Atos hors Worldline) doit se matérialiser par :

- Environ +5% de taux de croissance annuel moyen de chiffre d'affaires sur la période 2014-2016 dont plus de la moitié provenant d'opérations de croissance externe ;
- +100 à +200 pb d'amélioration de la marge opérationnelle en 2016 par rapport à 2013.

Et pour Worldline:

- +5% à +7% de taux de croissance annuel moyen sur la période 2014-2016 ;
- Une hausse de plus de +200pb de l'OMDA (marge opérationnelle avant amortissements et dépréciations) par rapport à 2013 ;
- Réussir des acquisitions stratégiques;
- L'ambition de finaliser l'introduction en bourse de Worldline en 2014 (après consultation des institutions représentatives du personnel concernées).

Ci-dessous se trouvent les principaux leviers pour réussir l'Ambition 2016, rassemblés selon les priorités que le Groupe souhaite réaliser: accélérer la croissance du chiffre d'affaires et améliorer l'efficacité opérationnelle.

Cette stratégie est soutenue par trois programmes qui garantissent que l'exécution débouchera sur de solides résultats financiers, une croissance globale et la satisfaction des employés. Ces trois programmes principaux s'intitulent Programme d'efficacité TOP Tier 1, eXpand et Wellbeing@work :

- **Programme d'efficacité TOP Tier 1** est la troisième vague des plans de transformations TOP à la suite de TOP lancé en 2009 et TOP² lancé en 2011 : il sécurise les performances opérationnelles et financières, la marge et la génération de trésorerie du Groupe. Le programme TOP couvre également de nombreuses initiatives qui ont pour objectif la diminution des frais d'exploitation dans leur ensemble (bureaux, achats, déplacements) et l'amélioration de la structure des coûts généraux et administratifs. Après l'exécution réussie des programmes précédents (l'un destiné à rétablir une rentabilité conforme à celles du secteur, et l'autre à parachever l'intégration de SIS), Atos lance à présent la troisième phase de son programme de transformation TOP (Tier 1), qui permettra au Groupe d'atteindre l'excellence. Ces nouvelles initiatives mettront l'accent sur la satisfaction du client, l'amélioration de la gamme du mix d'activités et des coûts, pour créer davantage de valeur à partir de toutes les activités d'Atos. Les priorités du plan TOP Tier1 seront renforcées grâce à de nouvelles initiatives très ciblées :
 - Management de processus End-to-end en Infogérance,
 - L'initiative META en Production Global en Intégrations de Systèmes,
 - Le programme de transformation TEAM pour Worldline;
 - La consolidation avancée des fournisseurs, en tant que stratégie achat plus efficace contribuera à l'atteinte des objectifs du Groupe.

- **eXpand s'intéresse à la croissance globale**, en accordant une attention toute particulière aux marchés les plus porteurs, en renforçant la différenciation, la création de valeur et l'investissement immatériel. En 2013, le Groupe a poursuivi le programme eXpand, pour accélérer la croissance et veiller à ce que la force de vente, les performances commerciales et la notoriété de la marque soient en phase avec cet objectif. Atos accorde une attention particulière à la gestion de son portefeuille d'offres, le fondement d'une croissance durable, également géré dans le cadre du programme eXpand. La stratégie de portefeuille du Groupe consiste à renforcer les éléments multisecteurs, dits horizontaux, tout en développant une proposition unique au secteur solide pour répondre aux demandes spécifiques des clients, comprenant si besoin la localisation géographique;
- **Wellbeing@work** contribue au bien-être des collaborateurs Atos et soutient le processus de transformation de l'entreprise de demain. L'objectif de Wellbeing@work est de transformer le Groupe, de définir de nouveaux standards pour l'environnement de travail et de rendre l'entreprise plus efficiente. Atos souhaite progresser dans les classements des entreprises sur ces thèmes (Great Place to Work). Enfin, le programme de responsabilité sociétale d'entreprise (CSR) est également partie prenante de cette initiative, pour qu'Atos devienne une société de premier rang en matière de responsabilité sociétale.

B.3.2.1 Initiatives pour accélérer la croissance

L'ambition d'Atos est d'améliorer encore sa position de leader en Infogérance et en Intégration de Systèmes, de mettre sur le marché des offres innovantes, et de devenir le leader du Cloud européen. D'un point de vue géographique, le Groupe vise une expansion principalement aux États-Unis, le premier marché des services informatiques au monde, et un renforcement sélectif de ses positions commerciales dans les économies émergentes. Enfin, Worldline gagnera en flexibilité financière pour développer et consolider sa position de leader dans les Paiements:

- **consolider le leadership mondial d'Atos en Infogérance.** En Infogérance, Atos a déjà atteint la taille, la diversité des activités et la couverture nécessaires pour suivre ses clients partout dans le monde, et a assis sa crédibilité, qui est aujourd'hui reconnue sur le marché des grands contrats. Au cours des 3 prochaines années, l'Infogérance d'Atos devrait évoluer pour proposer des services à plus forte valeur ajoutée, permettant une augmentation du nombre de contrats signés et de la rentabilité. Ce faisant, la priorité est d'augmenter la satisfaction des clients ;
- **renforcer la croissance et la compétitivité de l'Intégration de Systèmes.** Après avoir augmenté ses ventes et son efficacité, l'activité d'Intégration de Systèmes d'Atos utilisera à son profit ses trois entités mondiales (maintenance applicative, SAP, solutions) pour devenir encore plus globale et renforcer la dimension verticale de son marché, avec de nouvelles offres clients différencierées ;
- **mettre sur le marché des offres innovantes et de rupture.** La croissance d'Atos dans les prochaines années devrait également provenir d'offres innovantes, préparées ces dernières années en investissant et en anticipant les technologies et les tendances commerciales.
 - Les services en Cloud seront un facteur de croissance clé ces trois prochaines années, grâce à Canopy, basé sur une alliance novatrice et de long terme avec EMC² et VMware ;
 - Le développement du portefeuille vertical, en se concentrant en priorité sur les secteurs à valeur ajoutée et croissance fortes, et en réduisant les services de base, sera également une nouvelle source de croissance ;
 - Des ateliers dédiés à l'innovation seront au cœur de la stratégie du Groupe pour accélérer la transformation d'Atos en un partenaire stratégique innovant, et lui permettre d'apporter les meilleures réponses aux problématiques et enjeux futurs clés de ses clients ;

- **établir des partenariats stratégiques mondiaux avec des leaders technologiques.** Ces dernières années, Atos a développé des partenariats solides. En Cloud, par exemple, Atos a créé la société Canopy, en partenariat avec VMware et EMC². Le Groupe a également conclu des alliances stratégiques mondiales avec des leaders majeurs tels que Microsoft, SAP, Oracle, ou, plus récemment, Samsung. Tous ces partenariats stratégiques avec ces leaders technologiques sont un puissant levier permettant à Atos d'acquérir les compétences et le savoir-faire nécessaires, et de générer une croissance de l'activité. L'Alliance stratégique entre Siemens et Atos a créé l'une des relations stratégiques et de travail la plus large jamais établie entre une société de technologies industrielles européenne et un prestataire de services informatiques européen. Le Groupe a décidé d'exploiter davantage ses complémentarités au cours des 3 prochaines années :
 - en renforçant la coopération stratégique de commercialisation d'Atos et de Siemens, pour gagner de nouveaux clients et de nouveaux contrats ;
 - en utilisant davantage le fonds d'investissement commun (100 millions d'euros) pour investir ensemble dans les technologies du *Big Data*, le Cloud et la sécurité ;
 - en développant ensemble la présence d'Atos dans les pays émergents (Turquie, Russie, Chine, Moyen-Orient, Amérique du Sud...), avec pour objectif le doublement de l'activité de l'alliance dans ces régions au cours des 3 prochaines années ;
- **renforcer la présence du Groupe aux États-Unis et accélérer la croissance dans les marchés émergents.**
 - Ces dernières années, le Groupe a travaillé à l'amélioration du profil géographique d'Atos en Europe, et il continuera à le faire. Le Groupe génère déjà 80% du chiffre d'affaires des services informatiques dans la partie nord du continent ;
 - Un levier essentiel du plan Ambition 2016 du Groupe est de renforcer la présence de la société aux États-Unis, le plus grand marché des services informatiques dans le monde, et d'y doubler le chiffre d'affaires pour atteindre 1,2 milliard d'euros en 2016 ;
 - Enfin, Atos prévoit d'élargir sa présence sur les marchés émergents dans deux régions spécifiques : tout d'abord en Asie-Pacifique, où il s'appuiera sur ses clients internationaux existants implantés dans des pays clés comme la Chine, la Malaisie et l'Australie. Le Groupe utilisera le partenariat Yonyou principalement en Chine continentale pour les logiciels et l'Intégration de Systèmes, et visera de nouveaux marchés tels que l'Indonésie et les Philippines ;
- **offrir à Worldline une flexibilité stratégique pour consolider son leadership dans les paiements.** Après la filialisation de Worldline, qui offre une flexibilité stratégique et financière pour affirmer son leadership dans les paiements en Europe, la société va continuer à travailler sur l'industrialisation et l'innovation, tout en renforçant ses partenariats.

En conclusion, la stratégie de croissance d'Atos peut être présentée comme ayant deux dimensions :

- d'une part, Atos dispose d'une activité résiliente, avec environ les trois quarts du chiffre d'affaires réalisé sur des contrats sur plusieurs années, qui constitue une base de développement. Le Groupe sera comme toujours attentif aux renouvellements, et une partie plus importante de son chiffre d'affaires sera liée à la « *Cloudification* » de l'environnement informatique ;
- d'autre part, Atos cherchera à dépasser ses objectifs dans le dernier quart de son activité, en s'appuyant sur son portefeuille pour affirmer fortement sa présence, en développant la propriété intellectuelle, et enfin, la grande équipe commerciale du Groupe devrait permettre une nouvelle expansion en gagnant de gros contrats.

B.3.2.2 Initiatives visant à améliorer la compétitivité et à diminuer le coût des opérations

Globalement, Atos cherchera à améliorer son efficacité à travers quatre initiatives :

- **la mise en œuvre de la prochaine étape du programme de transformation TOP.** Depuis début 2009, Atos est l'un des premiers à mettre en place les programmes Lean dans les services informatiques, l'approche Lean étant un outil d'amélioration continue de la productivité en supprimant toutes les sources d'inefficacité et en se concentrant sur les besoins du client. À ce jour, plus de 33 000 membres du personnel de production sont passés par ce type de programmes. Atos peut désormais se lancer dans l'étape suivante, qui consiste à optimiser non seulement les activités de l'équipe, mais aussi les processus globaux impliquant plusieurs équipes. C'est ce que le Groupe appelle le « *End-to-end* », une approche qui, comme le programme Lean, est largement utilisée par les meilleures entreprises. Le *End-to-end* est le catalyseur de l'amélioration continue d'Atos. La transformation *End-to-end* Lean permettra des améliorations en termes de coûts, de qualité et de délais, à la fois en Infogérance et en Intégration de Systèmes;

- **META est le nom donné au programme d'amélioration des activités en Intégration de Systèmes.** Une initiative d'organisation de la production mondiale clé vise à accroître les effectifs en offshore de l'Intégration de Systèmes, pour atteindre 50% des effectifs totaux en 2016. L'objectif est en effet d'augmenter le ratio de l'effectif de production mondial de 30% à 50% d'ici fin 2016, ce qui permettrait à Atos de s'aligner sur ses concurrents. Il est prévu que cet effectif de production mondial atteigne 15 000 personnes, sur un total de 29 000. Parallèlement, Intégration de Systèmes prévoit de continuer à renforcer le processus d'intégration des centres de production en Pologne, Russie, Thaïlande, Chine, au Maroc ainsi qu'en Amérique du Sud. Cela contribuera à répondre aux besoins spécifiques des clients tels que la langue, le fuseau horaire et les exigences réglementaires, en matière par exemple de protection des données personnelles ;
- **TEAM est le nom du programme d'amélioration de Worldline.** L'objectif de TEAM est d'atteindre de nouveaux niveaux d'efficacité. Cette action mondiale permettra d'améliorer l'intégration dans Worldline, avec l'ambition d'aller au-delà de tout ce qui a déjà été réalisé grâce aux initiatives mondiales actuelles d'Atos, pour obtenir des gains spécifiques en termes de base de coûts et de résultats. Centré au départ sur les infrastructures et l'unité globale de production, le programme portera une nouvelle attention particulière aux innovations du portefeuille, qui feront l'objet d'une sélection stricte. Il vise par ailleurs une offre de prestations ciblées, pour lesquelles des économies d'échelle et une meilleure optimisation peuvent être réalisées grâce à un contrôle plus serré et l'utilisation de centres de services partagés pour les productions locales ;
- **Atos continuera à consolider ses fournisseurs, pour permettre de nouvelles économies récurrentes.** La stratégie d'achat d'Atos offre plus de flexibilité pour ajuster la base de coûts.

B.3.2.3 Stratégie en matière d'alliances

Les alliances et les joint-ventures constituent une partie importante de la stratégie du Groupe en vue d'augmenter sa part de marché sur des services et des marchés spécifiques, où la combinaison et l'exploitation des compétences, des ressources et des connaissances locales peuvent s'avérer profitable à tous en termes d'innovations dans les domaines du Cloud, de la mobilité, de l'Internet des objets, des réseaux sociaux et du Big Data :

- Avec EMC² et VMware, Atos a forgé une solide alliance dans laquelle Canopy sera le véhicule pour développer conjointement des services Cloud. Le lancement de Canopy, en 2012, qui s'est accéléré en 2013 proposant la migration des entreprises privées et publiques vers le Cloud grâce à une offre d'entreprise experte, d'une part en conseils Cloud et en Intégration de Systèmes Cloud, d'autre part en services Cloud. En 2013, Canopy a lancé progressivement des offres sectorielles, centrées initialement sur ses marchés clés (secteur public, santé, finance, industrie). L'Europe demeure l'axe central des activités de Canopy, avec des pays comme l'Allemagne, la France et le Royaume-Uni, leaders en termes de taille et d'opportunités, à côté de l'Amérique du Nord, où Atos couvrira l'ensemble des phases de conception et de construction (y compris des solutions de centres de données et Cloud, et le déploiement de la plate-forme Cloud privée intégrée) ;
- En 2013, Atos et Yonyou ont prolongé leur partenariat stratégique, Yunano : initialement centré sur la fourniture des solutions CRM et ERP de Yonyou en mode SaaS en Europe, il va maintenant s'étendre à la fourniture d'applications et de services pour les entreprises privées et de solutions industrielles intégrées à destination du marché chinois. Ce partenariat aidera Atos à améliorer son image de marque en Chine, à générer des flux de revenus en Asie pour Canopy et à renforcer sa présence sur le marché SaaS en Chine ;
- Avec Microsoft, Atos a lancé plusieurs initiatives, afin, notamment, de fournir des solutions Cloud innovantes pour le poste de travail, intégrant des services reconnus comme référence sur le marché des offres de collaboration et de communications (A3C).
- Avec SAP, la société a continué à développer de nouvelles solutions concernant, entre autres, l'informatique en mémoire (SAP Hana), la mobilité et le développement durable.
- Avec Oracle, Big Data a offert une opportunité intéressante pour introduire de nouveaux services autour de l'ensemble de produits Exadata, capitalisant sur la plateforme EPCE d'Oracle;

- Le partenariat conclu avec Siemens, l'actionnaire industriel le plus important de l'entreprise, est unique sur le marché des services informatiques grâce à sa triple approche : Siemens n'est pas seulement le plus grand client d'Atos, il existe également une stratégie de coopération dans une vingtaine de domaines identifiés (industrie, santé, mobilité, énergie, etc.), de commercialisation conjointe afin de trouver de nouvelles opportunités, par le biais de Siemens One, et d'un programme d'investissement commun de 100 millions d'euros commencé en 2012 ;
- L'alliance avec Samsung a été développée suite à la signature par Thierry Breton et de Boo-Keun Yoon, Directeur Général et Président de la division électronique grand public de Samsung Electronics, à Séoul en juin 2013 d'un accord définissant des offres conjointes s'appuyant sur les technologies de Samsung, en particulier dans les domaines de la signalétique numérique dans les espaces de vente, des véhicules connectés, de la gestion des postes de travail et des solutions en « Cloud computing » pour l'utilisateur final en mobilité.

B.3.3 Innovation et portefeuille d'offres

Le positionnement stratégique du Groupe, « *Your Business Technologist, Powering Progress* » exprime en quelques mots le profil d'Atos et sa capacité à réunir le personnel, la technologie et l'expertise pour réussir et soutenir ses clients. Cette innovation est intégrée au portefeuille et tire parti des efforts de la communauté scientifique.

B.3.3.1 Développement d'un portefeuille d'offres globales

Outre le développement d'offres solides au niveau du Groupe, le programme eXpand Sales s'est poursuivi, et a été à l'origine du positionnement des produits et de l'exécution au niveau local, suite aux succès de 2012. Le sous-programme appelé EP1 a donc été l'une des clés de l'effort de promotion des offres, touchant encore plus de solutions par rapport à l'année précédente. Le programme a cherché à combiner les meilleures pratiques de développement de produits et de commercialisation, avec des promotions actives des ventes au niveau local.

28 campagnes marketing (parmi les offres clés globales, les offres verticales et les offres horizontales) ont été sélectionnées en 2013 pour bénéficier de la dynamique du programme eXpand, contre 16 offres en 2012. Sur la base d'un modèle et d'une méthodologie d'offre éprouvés, axés sur les produits/les prestations et la gestion du cycle de vie, la disponibilité opérationnelle de chaque offre a été validée sur 4 axes: vente, avant-vente, marketing et capacité de livraison.

Ceci, combiné à une solide évaluation, aux paramètres des indicateurs de performance, à l'équilibrage des ressources humaines, à la redéfinition du positionnement et de l'orientation stratégique des offres (*Go to Market - G2M*), et à l'accent mis sur le « dernier kilomètre » au niveau du pays/des entités opérationnelles, a permis au Groupe d'axer ses efforts sur l'obtention d'une croissance organique plus marquée sur ce segment de ses activités.

Pour chaque offre eXpand, des modules de formation en ligne spécialisés ont été élaborés, avec un programme unique de certification, à fort impact, ciblé sur les forces de vente. Plus de 3 000 certifications ont été délivrées parmi les forces de vente, y compris celles d'avant-vente.

Une attention particulière, au travers de campagnes de marketing spécifiques, a été portée aux activités de ventes additionnelles et croisées entre les différentes offres. Plus de 300 ateliers dédiés aux opportunités d'affaires ont été organisés pour stimuler les initiatives proactives et la génération d'opportunités au sein des grands comptes.

Dans le cadre du programme eXpand Sales (Chantier EP 1), la mise en œuvre au niveau des unités opérationnelles a fait l'objet d'un suivi strict, assuré par des responsables des offres mondiales et des responsables des offres locales dans les principales zones géographiques d'Atos.

Un processus de sélection annuel, en vue de définir pour chaque année les nouvelles offres pour l'ensemble du Groupe, a été défini en 2012, puis mis en œuvre en 2013. Dans le cadre de ce processus, de nouvelles solutions ont été renforcées OU améliorées : la collaboration sociale, le Cloud et la mobilité. De plus, le Groupe a annoncé le lancement de 3 nouvelles offres en 2013 :

- **Big Data** concerne les nouveaux usages, favorisés par l'émergence des nouvelles technologies : gestion en mémoire, analytique sur les données structurées (anciennement ERP) et non structurées (anciennement basées sur le Web), rapport et analytique conçus par l'utilisateur final et capacité de traitement d'énormes volumes de données (supérieurs au pétabyte). Atos commencera rapidement par verticaliser cette offre pour certains marchés comme le secteur public et la finance.
- Les **Datacenter Services** (*Services de gestion des centres de données*) sont un exemple de la solide collaboration avec Siemens. Atos fournira les conseils, la transformation et l'optimisation du centre de données du client. Une partie de la transformation peut concerner l'énergie et le refroidissement, qui seront pilotés en collaboration avec des produits Siemens. Atos, fort de plus de 70 centres de données opérationnels, fournira donc aux clients son expertise et son savoir-faire (cette offre fait partie des offres de migration vers le Cloud).
- **Journey Management** (*Gestion des voyages*) fournit des services urbains pour les sociétés de transport. Ces services incluent la gestion des billets, le paiement, la gestion de la fidélisation et également la gestion de la planification des flottes (bus et tramways).

En termes de stratégie globale du portefeuille, les offres clés globales ont été encore verticalisées par marché, en les combinant avec d'autres offres ou modèles de prestations, comme Enterprise Smart Mobility combinée avec Canopy. Le détail des offres clés globales GKO d'Atos est disponible sur le site Web : atos.net.

Suite au lancement en 2010 d'un nouveau programme concernant les droits de propriété intellectuelle (PI), Atos a amélioré sa politique dans ce domaine après l'acquisition de SIS. La stratégie de propriété intellectuelle d'Atos vise à mieux identifier, de manière systématique, la PI créée, pour valoriser son potentiel de réutilisation et définir le véhicule de protection approprié. Cette initiative a pour ambition de faciliter, d'encourager et de gérer le développement et l'utilisation de la PI d'Atos dans l'ensemble de l'organisation. Par conséquent, cette politique contribue à améliorer la valeur d'Atos telle que perçue par les clients, et sa performance en termes de ventes, en intégrant son innovation à ses propositions. Cette politique permet également de contribuer à la réduction des coûts d'exploitation du Groupe, les actifs existants étant réutilisés plutôt que développés à nouveau, ou achetés à des tiers.

B.3.3.2 La Communauté Scientifique

La mission de la Communauté Scientifique est d'aider Atos à anticiper et à formuler sa propre vision sur les changements et les nouveaux défis technologiques. En partageant sa vision avec ses clients, Atos veut les aider dans leurs choix critiques de leurs solutions futures.

En 2013, la communauté scientifique s'est concentrée sur :

- La préparation et le bon déroulement des ateliers innovation d'Atos. Environ 100 ateliers ont été organisés dans le réseau des centres d'affaires d'innovation technologique d'Atos (Business Technology & Innovation Centers – BTIC) : Bezons, Utrecht et Pune. Ces centres présentent aux clients/ou partenaires les dernières solutions innovantes et prototypes (proof of concepts) développés par Atos à travers le monde ;
- une contribution significative à l'Alliance Atos/Siemens via le Comité de l'innovation: deux investissements importants ont été préparés, CCP pour l'Internet des objets et IDA (*Industrial Data Analytics*/Analytique de données industrielles) pour le *Big Data* ;
- deux récompenses ont été reçues pour des concepts développés dans la publication « *Enterprises without Borders* » de la Scientific Community Ascent Journey 2014:
 - le prix de l'innovation pour l'échange de messages via le Cloud, décerné par NASSCOM, et le titre de meilleure entreprise innovante pour l'informatique contextuelle dans la voiture, attribué par Renault.
 - Le deuxième « *IT Challenge* », un concours international de l'innovation, parrainé conjointement par Renault et Atos, au cours duquel les universités du monde entier présentent leurs applications innovantes : Le prix Atos a été décerné au projet « *Evergreen* » proposé par l'Institut Hagenberg en Autriche qui devrait bientôt être adapté sur R-link, le système de voiture connectée de Renault ;

- innovation en mode collaboratif: la Communauté Scientifique d'Atos, constituée de 120 membres, est désormais entièrement interconnectée par blueKiwi ZEN, le Réseau Social d'Entreprise d'Atos ;
- le lancement de la nouvelle édition d'Ascent Journey 2018, qui présente la vision d'Atos, est en bonne voie, avec la plupart des documents de positionnement sur les nouvelles pistes livrés et un solide Comité de rédaction, qui a déjà commencé à coopérer avec les principales firmes d'analystes de l'industrie telles que Gartner, Ovum et Forrester ;
- contribution à la cinquième édition d'Ascent Look Out. Ce rapport indépendant propose un ensemble d'analyses approfondies des tendances émergentes, des besoins par secteurs d'activités et des technologies qui seront les moteurs de l'innovation en 2014 et au-delà.

Et comme chaque année, Atos en 2014 prévoit de publier les Livres blancs Ascent (Ascent White Papers), organisera le concours IT Challenge, cette année en collaboration avec le Comité international olympique (CIO), et proposera des programmes *Gold* pour la formation des experts à Paderborn (Allemagne) et à Cambridge (Royaume-Uni).

Enfin, en 2014, cinquième année d'existence de la Communauté Scientifique d' Atos, celle-ci doit relever de nouveaux défis:

- L'organisation d'une nouvelle série de plus de 100 ateliers innovation dans le réseau de *Business Technology & Innovation Centers* (BTIC) d'Atos, auquel s'ajouteront les sites de Munich, Londres et Madrid.
- Le déploiement de partenariats stratégiques, auxquels les membres de la Communauté Scientifique seront invités à participer sur une base de volontariat:
 - le Comité international olympique (CIO), qui a renouvelé le contrat d'Atos en s'engageant à créer une Communauté Scientifique conjointe,
 - une grande société du secteur de l'énergie, qui a choisi Atos pour son plan de développement stratégique, partageant sa vision à long terme avec la Communauté Scientifique,
 - Samsung, avec lequel Atos souhaite vivement renforcer son partenariat signé à Séoul en juin par le PDG d'Atos, Thierry Breton,
 - Siemens avec lequel Atos travaille toujours plus étroitement dans les domaines du Big Data et du Cloud.

C VENTES ET PRODUCTION

C.1 Approche d'Atos pour le développement des ventes et des activités

C.1.1 Approche marketing

C.1.1.1 Contexte

La fonction marketing mondiale créée en 2009 a deux missions principales :

- **Aide à la vente** : fournir à la force de vente les matériaux (présentation des offres, cas clients) et formaliser le discours de vente à utiliser pour faciliter le dialogue avec le client et améliorer son efficacité ;
- **Créer et gérer des campagnes de ventes mondiales** centrées sur un choix de propositions de valeur ajoutée pour ses clients.

Au cours des dernières années, le champ d'application des activités de marketing a été étendu aux éléments suivants :

- marketing basé sur les comptes pour contribuer à renforcer la relation du Groupe avec ses plus gros clients ;
- support aux appels d'offres pour apporter aux équipes chargées des appels d'offres l'expertise en matière de marketing, en définissant des messages pour les clients et en réalisant une proposition de valeur ajoutée distinctive ;
- forums d'innovation client destinés à aider les équipes de vente à proposer une innovation créatrice de valeur pour les clients ;
- renseignements sur le marché et les consommateurs pour aider les équipes de vente à cibler les clients appropriés et à collecter des informations pertinentes sur ces clients ciblés.

L'organisation du marketing est entièrement alignée sur celle du Groupe, avec des équipes soutenant les trois dimensions de l'organisation : marchés mondiaux et entités opérationnelles mondiales (GBU), et lignes de services.

La performance de la fonction marketing d'Atos est mesurée par rapport à des cibles de vente : nombre d'opportunités générées, propositions commerciales créées, prises de commandes, etc.

C.1.1.2 Nouveautés

En 2013, un nouveau circuit de distribution a été mis en place: l'unité de génération de prospects, un groupe de commerciaux dont le rôle est de générer des prospects par contact direct des clients et télémarketing ; l'unité de génération de prospects a gagné le prix prestigieux de marketing B2B de meilleure initiative de génération de demande de l'industrie.

Suivant l'inauguration en 2012 du premier centre dédié à l'innovation client (BTIC, *Business Technology & Innovation Center*) au siège d'Atos à Bezons, d'autres BTIC ont été créés ou transformés : Utrecht (Pays-Bas), Pune (Inde), Madrid (Espagne) et Vienne (Autriche). Tous les BTIC offrent aux clients et prospects l'opportunité d'assister à des démonstrations grandeur nature de solutions, et leur permettent d'explorer de nouvelles idées et solutions qui n'étaient pas envisagées jusqu'alors. Plus de 800 rencontres clients et ateliers de l'innovation ont été organisés dans les BTIC en 2013, générant un carnet de commandes supplémentaire de plus de 600 millions d'euros.

Atos a investi dans de nouveaux outils marketing tels que l'automatisation du marketing, pour accroître encore l'efficacité de la fonction et tirer parti du nouveau circuit de distribution numérique. Pour ce faire, des efforts importants ont été déployés pour consolider globalement la base de données des clients et contacts.

La participation à des conférences et expositions a été réduite au profit des ateliers BTIC, un format d'événement standardisé (forums d'innovation clients) qui a contribué à améliorer encore l'efficacité du marketing.

En 2013, le Marketing d'Atos a délivré des milliers de formations aux commerciaux sur les diverses campagnes et initiatives, contribuant à générer un carnet de commandes supplémentaires de plus de 400 millions d'euros, soit 5% des commandes totales. Plus de 2 milliards d'euros de nouveaux contrats ont reçu une aide significative du marketing, ce qui représente environ 25% des nouvelles commandes.

C.1.1.3 Ambitions d'Atos

L'ambition d'Atos est que le marketing soit de plus en plus à l'origine de la génération des opportunités commerciales, en créant un flux constant de prospects et d'opportunités transmises aux équipes commerciales, afin de continuer à améliorer la productivité des ventes. Atos continuera à investir et à appliquer des outils de marketing modernes pour prendre contact avec des prospects précis et des décideurs clés.

Dans cette optique, Atos a l'intention de réduire encore les activités de marketing traditionnelles telles que les expositions et conférences, et d'investir dans les circuits de distribution et les activités de marketing numériques.

Enfin, l'actuel programme de marketing basé sur les comptes va être étendu aux programmes de fidélisation, en vue d'améliorer la rétention, le taux de conversion et la part des grands comptes du Groupe dans le portefeuille d'Atos.

C.1.2 Direction des ventes stratégiques

Les sociétés cherchent toujours à gérer leur budget informatique en gagnant en flexibilité et en innovation. Du fait de la crise financière, ces grands comptes ont dû contrôler leur budget informatique de manière encore plus serrée qu'avant. Dans le contexte actuel de lente amélioration, de nouvelles tendances devraient s'affirmer. Premièrement, comme aux premiers jours de l'externalisation, le Groupe observe désormais une renaissance des contrats hybrides: l'attribution d'un contrat d'externalisation est accompagnée d'une prise de contrôle totale ou partielle du fournisseur informatique captif. Ces contrats hybrides ont également tendance à être de plus longue durée que les contrats d'externalisation standard, en raison de la reprise initiale du matériel et du personnel. Deuxièmement, le Groupe observe une tendance à l'évolution des contrats, d'une transaction importante unique à des contrats mondiaux, mais plus petits et d'origines multiples, pour lesquels un ensemble de services mondiaux est attribué à plusieurs fournisseurs, présentant tous des capacités mondiales. Dans certains cas, ces contrats prévoient également une couche d'intégration de services externalisée. Auparavant, la réduction des coûts s'obtenait par le biais de l'industrialisation, de la standardisation et de l'utilisation de ressources near-shore et off-shore. Aujourd'hui, l'accent porte davantage sur l'innovation, la virtualisation et l'automatisation, qui incluent le Cloud computing, la virtualisation de la bureautique ou l'environnement de travail du futur. Ces sujets exigent la flexibilité d'un modèle stratégique à la demande, payable en fonction de l'utilisation, gage pour les clients ayant des volumes variables.

Ainsi, même s'ils intègrent plus de phases ou de segments qu'auparavant, les grands projets d'aujourd'hui exigent une solution technique et commerciale plus complexe ; ils sont également plus stratégiques et davantage orientés sur le long terme. Plutôt qu'un partenaire unique par pays ou par région, les clients ont désormais souvent besoin d'un ou deux partenaires qui gèrent l'ensemble de leurs territoires. Dans certains cas, ils exigent même un service universellement disponible, indépendamment de la présence géographique du fournisseur de services concerné. Le partenaire efficace doit s'adapter à l'écosystème des clients, à leur étendue globale et aux contextes culturels. Aujourd'hui, la réussite des grands contrats se mesure en termes de valeur ajoutée directe pour les opérations du client et des coûts associés. Cela nécessite également des adaptations de la part des clients dans l'organisation de la demande pour gérer des partenaires multiservices dans diverses régions.

Désormais, les grands contrats couvrant plusieurs pays, voire mondiaux, impliquent un niveau élevé de complexité, nécessitant une équipe dédiée d'experts confirmés au plan mondial. Atos est devenu l'un des principaux fournisseurs de services informatiques innovants et, en tant que tel, sait relever ces défis.

C.1.2.1 Nouveautés

Avec l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services (SIS), Atos est aujourd'hui un leader européen des technologies de l'information. Conscient que la croissance sera notamment générée grâce à de nouveaux comptes de SIS et des contrats plus importants, multinationaux ou mondiaux, Atos a créé une nouvelle unité dénommée « Direction des ventes stratégiques » (SSE pour Strategy Sales Engagement). L'unité SSE est divisée :

- en unités SSE locales au sein des entités opérationnelles d'Atos qui se concentrent sur les gros contrats conclus au niveau local.
- en une unité SSE mondiale (GSSE) qui traite des contrats plus importants impliquant plusieurs pays ou régions.

Les équipes en charge des appels d'offres sont composées de plusieurs SSE provenant de plusieurs pays, dont :

- les Développeurs d'Affaires (accent mis sur le client, développement stratégique, responsable des relations et coordination générale) ;
- les Directeurs de Projets (gestion des projets d'achat, mise en œuvre de la stratégie, développement et contrôle des budgets liés aux appels d'offre, gestion intégrale de l'ensemble de l'équipe chargée des appels d'offre) ;
- les Consultants stratégiques (adaptation des propositions de valeur d'Atos aux exigences stratégiques et fonctionnelles des clients, développement de modèles de partenariat et de fusions et acquisitions, benchmarking, etc.) ;
- les Architectes Financiers (conception de modèles financiers innovants, commercialement attractifs, étudiés au plan fiscal, etc.).

De plus, GSSE a mise en place une équipe de développement dédiée afin d'identifier et d'élaborer des réponses à des opportunités futures au minimum un an avant le processus de demande/ phase d'offre. Ceci comprend la collaboration de consultants métiers et Fusions et Acquisitions avec un focus sur les transactions hybrides.

D'autres membres de l'équipe GSSE interviennent pendant et en amont la phase d'offre en tant qu'experts issus des Entités Opérationnelles et des Lignes de Services, par exemple les Solution Design Architects, Transition and Transformation Managers : des experts de divers domaines, dont les Ressources Humaines, les Affaires Juridiques, les Fusions et Acquisitions, ou encore la Fiscalité.

Les contrats concernés couvrent toutes les régions et toutes les lignes de service d'Atos.

C.1.2.2 Ambitions d'Atos

Les ambitions d'Atos visent à décrocher de grands contrats par sa taille et son expérience, mais aussi en vendant les offres transversales et verticales d'Atos à de grands clients internationaux, existants et futurs.

C.2 Marchés

C.2.1 Industrie, Distribution et Services

C.2.1.1 Contexte

En 2013, le secteur de l'industrie dans plusieurs géographies a porté la croissance, et ceux de la distribution et des services suivaient une tendance de plus en plus positive. De nombreux grands clients internationaux dans le secteur ont affiché des résultats record et ont montré une forte volonté de renforcer leurs positions par des investissements ciblés, tout en contrôlant rigoureusement leurs coûts face à l'incertitude toujours présente concernant la croissance dans de nombreuses régions.

Les fluctuations de la demande dans ces trois secteurs ont entraîné de nouveaux défis au niveau des investissements. Parallèlement, la demande s'est accrue dans la plus part des marchés.

L'engagement en faveur du développement durable et des comportements éthiques reste fort, en partie parce que tous les secteurs reconnaissent que ces éléments sont inhérents à la poursuite de la performance, non seulement en termes de coûts et d'efficacité opérationnelle, mais également en termes de marque et de réputation.

La mondialisation continuera à être un moteur de croissance, et la capacité à desservir des marchés diversifiés et à optimiser des chaînes d'approvisionnement étendues avec une réelle flexibilité a été considérée comme prioritaire tout au long de l'année. Il se dégage une tendance claire en faveur des sociétés qui ont établi leur présence dans le monde suffisamment tôt et bénéficient d'une représentation équilibrée à l'échelle mondiale. Il s'agit des sociétés qui disposent aujourd'hui des ressources nécessaires pour investir dans davantage de croissance et d'optimisation, ce qui s'accompagne souvent de projets informatiques. Outre les programmes de réduction des coûts d'infrastructures, un grand nombre de ces projets visent à optimiser les processus de développement de produits, la chaîne d'approvisionnement et l'informatique de production.

C.2.1.2 Nouveautés

Les priorités commerciales des clients d'Atos n'ont globalement pas changé en 2013. Celles-ci ont principalement porté sur l'amélioration des processus commerciaux et sur la réduction des coûts structurels qui, par exemple, sont restés des thèmes forts récurrents.

Cependant, les clients d'Atos se sont focalisés sur l'importance de la gestion des données produits, l'informatique de production, l'innovation et la productivité du personnel, ces deux points reflétant la volonté de disposer d'informations utilisables en temps réel dans les trois secteurs.

Atos est bien positionné pour répondre à ces demandes avec un portefeuille dédié et ciblé dans les secteurs suivants :

- Aéronautique et matériel de transport ;
- Automobile;
- Industrie chimique, métallurgique et minière;
- Biens de consommation emballés (restauration) ;
- Haute technologie et ingénierie;
- Outilage et installations;
- Industrie pharmaceutique;
- Industrie papetière et du bois.

C.2.1.3 Ambitions d'Atos

Avec plus de 10 000 spécialistes de l'Industrie, la Distribution et des Services et 30 ans d'expérience, Atos a concentré son attention sur quatre domaines d'expertise spécifiques en 2013, chacun d'eux devant apporter directement de la valeur ajoutée à ses clients :

- **Innovation pour les produits et services :** l'innovation permanente renforce la réussite et la différenciation dans les secteurs de l'industrie, de la distribution et des services. Le savoir-faire d'Atos dans la gestion du cycle de vie des produits (PLM, Product Lifecycle Management) est particulièrement pertinent ici ;
- **Excellence en matière d'activités industrielles :** la priorité habituellement donnée à l'excellence opérationnelle dans chaque usine est étendue à toutes les activités. Cet élément devient crucial dans l'optique de réduire les coûts de production, mais également de diminuer le délai de commercialisation des nouveaux produits et services. En 2013, Atos a encore affiné sa proposition de système d'exécution de la fabrication (MES, Manufacturing Execution System), renforçant ainsi sa capacité à prendre en charge des clients dans ce domaine ;
- **Consolidation et harmonisation d'ERP** - Atos aide de nombreuses organisations internationales de premier plan pour rationaliser les processus métiers à l'échelle mondiale et harmoniser les ERP à travers le monde. Les projets aboutissent généralement à une transparence et une qualité des données considérablement améliorées, des économies importantes et une capacité accrue des clients d'Atos à intégrer les sociétés acquises et à se séparer des entités sélectionnées ;
- **Fidélisation du client et valeur de la marque :** la fidélisation et la marque ont été fortement touchées par la possibilité offerte par les accès en ligne et la capacité à établir et à renforcer des relations commerciales à tout moment et depuis n'importe quel lieu, ce qui est très important pour les clients du Groupe. La grande expérience d'Atos en matière de gestion de la relation clients et services transactionnels à haute technologie, alliée à des développements plus récents en matière de mobilité intelligente, permet d'élaborer des propositions à base d'offres distinctives.

Dans l'industrie, la distribution et les services, Atos a continué en 2013 d'associer la valeur des services informatiques classiques et des services Cloud Canopy à ses compétences propres à ce secteur. Cette approche a été doublement récompensée à la fois par de nombreux renouvellements de contrats et des volumes significatifs de nouvelles affaires signées.

C.2.1.4 Expertise sectorielle

Atos offre des solutions claires et distinctes pour chacun des secteurs commerciaux. L'industrie et l'ingénierie font parties intégrantes d'Atos, et cet aspect s'est vu renforcé par le lancement du nouvel Atos. Les éléments marquants de 2013 comprennent :

- **Gestion du cycle de vie des produits (PLM)** : Le nouvel Atos a une offre très forte avec des solutions logicielles de partenaires tels que Siemens, PTC et Dassault. Atos tient particulièrement à accompagner les grandes entreprises désireuses de rationaliser et d'étendre le PLM, mais aussi à aider les sociétés plus petites à adopter une capacité PLM incontournable. C'est une des raisons pour lesquelles l'offre « Dynamic PLM » est l'une premières des solutions rendues disponibles sur l'offre Cloud Canopy. Une nouvelle offre de conseil attractive dans ce domaine (M4PLM) a été lancée pour aider les clients à évaluer la rentabilité des solutions PLM et des choix technologiques potentiels. Dans ce contexte, Atos a accru considérablement sa capacité PLM en Chine, en s'appuyant sur une série de nouveaux contrats dans ce pays;
- **PLM à la demande** : le Cloud ouvrant la voie à la souplesse commerciale, Atos a redéfini sa proposition PLM en partenariat avec Siemens afin de proposer des solutions à la demande sur l'infrastrucutre Cloud Canopy. Ceci s'est avéré particulièrement attrayant pour les fournisseurs travaillant en étroite collaboration avec les plus grands équipementiers;
- **MES** : en 2013, Atos a élargi ses capacités MES fondamentales via une gamme étendue de conseil appelé M4MES. Cette approche et les outils de support associés aident les clients à construire un modèle pour l'adoption du MES dans toute l'entreprise, le MES relevant de plus en plus de la responsabilité des directeurs informatiques (CIO) ;
- **Mobilité intelligente** : lancée en 2010, l'offre de mobilité intelligente d'Atos a été étendue en 2013 avec un fort accent sur le secteur automobile sur lequel de nombreux nouveaux contrats ont été signés.

C.2.2 Secteur Public, Santé & Transports

C.2.2.1 Contexte

Le secteur public, santé et transports (PHT) représente le plus vaste marché sur lequel Atos exerce des activités différentes. Il est d'autant plus large qu'il comprend l'éducation, la défense et la sécurité, marchés bien spécifiques pour Atos. En outre, l'activité liée aux grands événements sportifs, comme la fourniture par Atos de l'informatique des Jeux Olympiques depuis 1992, est aujourd'hui reportée dans le marché Secteur public, Santé & Transports.

Étant donné l'étendue du champ d'application, il est important de rester attentif aux spécificités de chaque sous-secteur. Cette grande diversité d'activités permet au Groupe de combiner des connaissances spécifiques à des sous-secteurs et d'en faire bénéficier ses clients sur l'ensemble du marché. Le Groupe peut ainsi aborder plus efficacement les défis, les tendances et les préoccupations qu'ils partagent.

Il est à souligner que l'année 2013 a encore été, pour tous nos clients, une année plutôt difficile en termes de contraintes budgétaires. Néanmoins, des signes d'amélioration sont apparus dans la plupart des économies européennes à la fin du premier semestre ou au début du deuxième semestre.

Dans cet environnement complexe, où la fin de la crise semble proche, se préparer à un avenir rapide est crucial. Des atteintes à la sécurité, comme dans l'affaire Snowden, ont rappelé à toutes les organisations publiques et privées que la sécurité informatique doit être intégrée à l'ensemble de l'activité. Les villes développent leurs activités de collaboration et les citoyens sont des plus impliqués dans la vie de leur ville, et ne se comportent plus seulement comme spectateurs. L'informatique est partout, tout comme le besoin d'accéder aux données, aux applications, aux infrastructures et aux services est omniprésent...

Par exemple, en 2013, Atos a participé pleinement à l'établissement des normes pour le Cloud européen du futur, pour continuer à être le meilleur partenaire de ses clients PHT.

C.2.2.2 Nouveautés

Sur l'ensemble des secteurs Secteur Public, Santé & Transports, Atos peut illustrer, au travers d'engagements pris en 2013, de nombreux cas où l'application innovante de l'informatique a permis de générer de nouveaux services.

En 2013, Atos a travaillé à la consolidation des offres pour le secteur Secteur Public, Santé & Transports, comme le projet MyCity, créé en 2012. Par l'intermédiaire d'appareils fixes et mobiles, le programme MyCity est un ensemble de services intégrés pour les habitants d'une ville active, sûre, bien gouvernée, connectée, mobile, donnant accès à l'éducation et se préoccupant du développement durable.

La filialisation en juillet 2013 de Worldline, la société d'activités de paiements et services transactionnels d'Atos, renforce le positionnement d'Atos, en particulier dans le secteur Transport. Worldline, qui génère environ un tiers de son chiffre d'affaires sur le marché PHT, permet à Atos de se différencier de ses concurrents, chaque besoin du client étant considéré comme un défi pour le Groupe, lequel est relevé en créant une solution où les risques sont partagés et les objectifs commerciaux en ligne avec ceux du client. Les solutions de gestion des déplacements et des opérations ferroviaires d'Atos, ainsi que notre solution pour le marché de l'hôtellerie et de la restauration, récemment créée pour répondre aux besoins des secteurs du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration, couvriront plus que jamais les solutions intégrées de gestion des voyages en ligne. Le Groupe cible tous les acteurs: institutions, régulateurs, conducteurs et passagers, pour offrir la meilleure expérience de voyage en toutes circonstances.

Le portefeuille de solutions d'Atos a été « verticalisé » en 2013, en renforçant notre relation avec les meilleurs partenaires dans chaque technologie, répondant à chacun des besoins des clients. À titre d'exemple, on peut mentionner la solide coopération avec EMC² sur le marché de la santé pour le stockage et l'analyse des données, la collaboration avec Microsoft à l'amélioration des solutions de poste de pilotage de la ville (city cockpit), l'alliance client extrêmement performant (Extremely Performing Customer) avec Oracle pour une solution de *Big Data* utilisant leurs systèmes, etc.

L'une des autres alliances stratégiques du Groupe est celle qui est à la base de Canopy, une filiale d'Atos créée dans le cadre de l'alliance élargie avec EMC² et VMware, qui offre des services de Cloud de bout en bout, complets, et dont l'expérience est avérée.

De plus, au cours de 2013, Atos PHT a mis à profit de nombreuses compétences de l'entreprise, considérées comme « inter-marchés ou horizontales », pour créer différentes offres adaptées à la nature variée et aux besoins des différents types de clients. Atos PHT prouve la parfaite compréhension par le Groupe des exigences de ses clients et sa maîtrise du langage des organisations publiques et privées du secteur PHT.

C.2.2.3 Ambitions d'Atos

Les ambitions d'Atos dans le secteur public, la santé et les transports continueront de se concentrer sur les domaines dans lesquels son expertise crée de la valeur et de la différenciation.

Les services informatiques de base resteront un élément essentiel de son engagement dans ces secteurs : gérer les infrastructures et les applications dont les clients dépendent et offrir le support dont leur personnel a besoin pour travailler de façon productive et en toute sécurité.

Le plan de croissance 2014-2016 du Groupe, élaboré dans la première moitié de 2013, définit clairement la priorité d'Atos PHT : accompagner ses clients dans la construction de leur avenir.

Atos veut devenir le leader des applications Cloud des administrations en Europe, en s'appuyant sur Helix Nebula ou sur le personnel de Canopy ; devenir LE partenaire privilégié du passage au « numérique par défaut » (*Digital by Default*) ou de la mise en œuvre de *Worldwide Digital Agendas* (agendas numériques partout dans le monde) ; Dans les années à venir, Atos s'emploiera aussi à tirer parti des capacités du *Big Data* et des solutions de réseau social d'entreprise dans les administrations, les établissements éducatifs et les organisations du secteur de la santé, soit en déployant sa solution blueKiwi, soit en configurant tout autre environnement de collaboration sociale. Et enfin, mais c'est important, Atos veut être LE leader des services informatiques de protection des systèmes de ses clients contre l'ennemi cybernétique invisible.

L'innovation fait partie de l'ADN d'Atos. C'est la raison pour laquelle le marché PHT s'appuie sur la Communauté scientifique d'Atos et les équipes Recherche & Innovation, pour non seulement atteindre ses objectifs de croissance, mais aussi pour enrichir le travail quotidien de tous ses *business technologists*.

La sécurité reste une priorité dans ces secteurs et fait également l'objet d'une stratégie spécifique. Aussi, Atos participe activement aux initiatives nationales en matière de sécurité, par la gestion de l'identité, les solutions de contrôle des frontières, la gestion des risques et les communications sécurisées qui font partie des offres. Atos joue un rôle accru dans le développement d'applications pour répondre aux problèmes de cyber-sécurité.

Atos ne se présente pas uniquement comme un fournisseur de services informatiques à ses clients PHT mais vise à établir une véritable relation de partenariat. La collaboration entre les secteurs public et privé, via des modèles commerciaux bien établis, est aujourd'hui un modèle opérationnel reconnu dans le secteur public et activement soutenu par Atos. L'objectif est d'anticiper les besoins en relevant les défis stratégiques et opérationnels.

Atos possède une vision claire des tendances qui marquent les marchés Public, Santé et Transports. L'entreprise a élaboré des stratégies et des approches adaptées à chacun d'eux.

C.2.2.4 Expertise sectorielle

La capacité à créer des services d'infrastructure informatique qui répondent aux exigences spécifiques des clients du secteur public, de la santé et des transports est une compétence spécifique. Par exemple, la manière dont un gouvernement local utilise le Cloud pour communiquer des informations aux citoyens peut être très différente de celle appliquée par un organisme public central pour exploiter les centres de services partagés.

Atos propose un large éventail de solutions dans ce secteur. Un échantillon de ces solutions est présenté ci-dessous :

- **Systèmes d'e-administration** : aident les organismes du secteur public à intégrer leurs services de manière sécurisée et efficace ;
- **Solutions Smart Mobility** : aident les gouvernements locaux à impliquer les citoyens dans la co-gestion des environnements urbains ;
- **Billetterie et itinéraire** : fournit aux utilisateurs les outils dont ils ont besoin pour calculer un itinéraire et acheter des billets à partir d'appareils fixes et mobiles. Un service pratique et de qualité;
- **Solutions e-médicales** : tirer le meilleur des technologies de communication et de collaboration pour informer et éduquer les patients ;
- **Sécurité civile** : des solutions et des services complets qui aident les clients à détecter, éviter, répondre et résoudre les problèmes dans un environnement réseau-centrique. Cette série détaillée de réponses, depuis la planification des missions et la gestion des frontières jusqu'à la fusion des données et la réponse d'urgence, permet d'exploiter les informations de manière plus intégrée et plus souple ;
- **Cyber-sécurité** : reliée très étroitement à la sécurité civile et nationale, la cyber-sécurité est un nouveau domaine qui supplante les anciennes technologies, dans la mesure où il peut affecter l'ensemble d'une société, avec des attaques lancées depuis n'importe quel emplacement, à tout moment et avec un fort niveau de complexité. Atos a défini les « trois impératifs » auxquels le client doit se conformer pour protéger ses citoyens, ses partenaires et son propre réseau contre les cyber-attaques ;
- **Solutions MyCity** - Une variété de solutions offrant une approche intégrée aux collectivités locales du monde entier, dans les domaines de la sécurité et de la santé, le portefeuille MyCity est une gamme de solutions, fondée sur une compréhension profonde et une vision stratégique, qui permet aux administrations et aux citoyens de travailler ensemble. Grâce à cette approche intégrée, Atos parvient à une amélioration sur le long terme qui transforme la ville grâce à des services efficaces et une expérience des citoyens plus satisfaisante.

C.2.3 Télécoms, Médias & Services aux collectivités

C.2.3.1 Contexte

Les secteurs Télécoms, Médias & Services aux collectivités sont tous des marchés distincts, et chacun fait face à ses propres défis commerciaux et technologiques. Mais avant d'examiner leurs défis et leurs environnements spécifiques, il est intéressant de se pencher sur les caractéristiques qu'ils partagent.

En 2013, les entreprises du secteur Télécoms, Médias & Services aux collectivités ont toutes subies une évolution de leurs réglementations, assisté à l'émergence de nouveaux modèles commerciaux et affronté une concurrence agressive. Dans les télécommunications, par exemple, une nouvelle réglementation visant à réduire les frais d'itinérance internationale supportés par les consommateurs a été annoncée. Dans le même temps, les secteurs de l'énergie et des services aux collectivités font face à une évolution continue de l'utilisation des sources d'énergie nucléaire, de nouvelles sources d'énergie telles que le gaz de schiste et des énergies renouvelables.

Face aux changements réglementaires et à l'intensification de la concurrence, les entreprises de ces trois secteurs ont été contraintes d'améliorer ou même de transformer les modèles d'entreprise existants. Cet impératif vient en partie de la nécessité d'optimiser l'efficacité opérationnelle, et aussi de la nécessité d'acquérir de nouveaux clients et de fidéliser les clients existants, dans un environnement où il est de plus en plus facile de changer de fournisseur et de prestataire de services.

Dans ces trois secteurs, cependant, il existe un besoin commun d'utiliser à son profit les bouleversements technologiques. Cette observation est valable pour tous les aspects des technologies d'entreprise, le domaine de spécialité d'Atos. Elle l'est également pour les technologies de rupture du secteur comme la 4G en télécommunications, le contenu généré par les utilisateurs dans les médias ou les avancées dans l'extraction de gaz de schiste, si souvent d'actualité, pour les entreprises du secteur de l'énergie et des services aux collectivités.

Outre ces défis communs, chaque secteur a des préoccupations spécifiques, souvent différentes selon la localisation de l'entreprise : une croissance nulle ou négligeable sur les marchés établis, et des conditions plus favorables dans les pays émergents.

- **Télécommunications :** La concurrence de plus en plus rude entraîne une diminution du chiffre d'affaires annuel par utilisateur ; les bénéfices sont également obérés par le besoin d'investir dans la capacité des réseaux et par l'émergence de nouveaux acteurs spécialisés dans l'Internet et le Cloud. L'érosion des flux de rentrées traditionnelles poussent de plus en plus les opérateurs de télécommunications à se tourner vers de nouvelles sources de revenus : le Cloud pour le marché des entreprises et le marché grand public, ainsi qu'un intérêt de plus en plus prononcé pour la communication entre équipements (machine-to-machine).
- **Médias :** le passage de l'analogique au numérique est inéluctable. Les publics sont de plus en plus fragmentés et, par conséquent, les services de médias sont de plus en plus personnalisés. Le défi que représente la gestion de la monétisation est grand. Plus le choix de plateforme est vaste et plus celui-ci est complexe. Pour les éditeurs de presse, la publication de contenus dans les médias numériques et en ligne est devenue impérative avec ses opportunités de monétisation et les défis associés ;
- **Services aux collectivités:** la mise à jour ou le remplacement des infrastructures vieillissantes exige des investissements considérables qui, au moins en Europe, ne sont pas en ligne avec la croissance nulle du chiffre d'affaires. Dans les secteurs du pétrole et du gaz, le coût et la complexité de l'extraction posent des défis similaires. Dans ces secteurs, bien que les bonnes pratiques de gestion soient de plus en plus fondées sur les données, les progrès ont été plus lents que prévu. L'émergence des réseaux et compteurs intelligents, par exemple, reste difficile.

C.2.3.2 Nouveautés

En 2013, Atos a regroupé ses efforts sur les secteurs des télécommunications, des médias et des services aux collectivités dans une même entité, reconnaissant ainsi les enjeux communs auxquels font face ces secteurs dans la transition vers des modèles commerciaux basés sur les données. Le défi, représenté par exemple par la transformation en temps réel de données d'utilisation en une information utile commercialement, est le même pour une entreprise du secteur des télécommunications que pour une société des médias ou de services aux collectivités.

Atos dispose d'équipes spécialisées distinctes au sein du Groupe, et compte aujourd'hui environ 6 000 spécialistes en médias et télécommunications, et quelque 3 000 experts en énergie et services aux collectivités.

Au cours de l'année, Atos a continué à investir et à développer ses capacités en prestations de Cloud et de *Big Data*, ces deux domaines devant devenir critiques pour ses clients des Télécoms, Médias & Services aux collectivités. Ils seront particulièrement utiles pour aider les clients à gérer et exploiter les nouvelles possibilités associées aux communications « *machine-to-machine* », pour lesquelles se développent déjà des opportunités conjointes dans les Télécoms et les Services aux collectivités. Cette collaboration intersectorielle est aussi en train d'émerger dans le domaine de l'économie des données personnelles, et Atos a largement contribué à l'ouverture d'un dialogue tripartite impliquant les télécoms et les services aux collectivités.

C.2.3.3 Ambitions d'Atos

Les ambitions d'Atos dans le secteur Télécoms, Médias & Services aux collectivités restent conformes à celles énoncées en 2012, et c'est en soi une validation de la stratégie déjà mentionnée.

Les ambitions du Groupe peuvent être résumées en deux points:

- innovation: le Groupe maintient son accent sur l'innovation, comme en témoignent ses offres, y compris les services Cloud aux consommateurs dans les télécommunications, la gestion d'appareils multiples dans les médias, et les réseaux intelligents dans les services aux collectivités ;
- externalisation informatique : en tant que *business technologist*, le Groupe se positionne comme le partenaire idéal pour l'externalisation informatique, surtout en Europe où cet effort s'étend pour inclure des externalisations de processus spécifiques.

Il est important de noter que l'externalisation informatique est devenue beaucoup plus sophistiquée que la simple externalisation de la gestion des postes de travail, les réseaux, les centres de données et les applications. Atos continue d'offrir tous ces services essentiels, mais aujourd'hui, ses connaissances sectorielles spécifiques en télécommunications, médias et services aux collectivités génèrent des niveaux de valeur ajoutée sans précédent. Lorsque, par exemple, le Groupe fournit des installations de prestation de Cloud complètes, il peut ajuster le service en fonction des variations dynamiques des demandes commerciales du client.

Ces ambitions partagées par l'ensemble du Groupe s'accompagnent de nombreux objectifs spécifiques à chaque secteur:

- dans le secteur des **Télécoms**, Atos aidera ses clients à transformer les services principalement vocaux en offres basées sur les données, à forte valeur ajoutée, à la fois sur les marchés des particuliers et des entreprises ;
- dans les **Médias**, le Groupe continuera à développer ses capacités de fournisseur de services étendus d'externalisation opérationnelle ;
- dans les **Services aux collectivités**, Atos continuera de mettre l'accent sur l'évolution de ses clients vers des modèles de réseau intelligent ;
- dans les secteurs du **pétrole et du gaz**, le Groupe va exploiter sa présence mondiale pour servir ce marché on ne peut plus global.

Atos et Siemens collaborent étroitement dans ces secteurs, et continueront à travailler ensemble pour maximiser la valeur combinée des compétences en technologie de l'entreprise et en ingénierie spécifiques à leurs marchés respectifs.

C.2.3.4 Expertise sectorielle

Atos continue de développer et d'élargir la gamme de solutions et de services dont ses clients des secteurs des télécommunications, médias et services aux collectivités ont besoin, à la fois pour optimiser leurs opérations et servir leurs clients. En recrutant un grand nombre de ses spécialistes directement dans les secteurs sur lesquels il opère, le Groupe s'assure que ses solutions répondent précisément à ces marchés en évolution rapide. En tant qu'expert de l'intégration de systèmes, disposant d'une connaissance approfondie des technologies privilégiées par ses clients, Atos s'engage continuellement à aider ses clients à réussir leur propre transformation. Cependant, les bénéfices partagés sont les plus importants lorsque le Groupe formalise et industrialise l'approche, comme le montrent les exemples suivants.

Télécoms

- **Cloud:** les prestations de Cloud sont devenues indispensables, à la fois en tant que moyen pour les sociétés de télécommunication de gérer leurs propres ressources massives de données distribuées et comme produit offert aussi bien aux consommateurs qu'aux entreprises. Les solutions de Cloud d'Atos répondent à ces deux exigences, et sont conçues pour garantir une évolutivité quasi instantanée, permettant aux sociétés de télécommunication de tester et de commercialiser rapidement leurs nouveaux produits et services ;
- **NGIN:** les réseaux intelligents du Groupe de nouvelle génération sont l'une des rares solutions commercialisées sur le marché permettant aux opérateurs mobiles d'exploiter pleinement la convergence fixe/mobile. Particulièrement utiles dans l'entreprise, ces réseaux permettent aux opérateurs de proposer des contrats et des services pleinement intégrés par le biais d'équipements fixes et mobiles, même dans des environnements hybrides 3 et 4G ;
- **B2B et M2M :** alors que les opérateurs de télécoms prennent conscience des opportunités commerciales offertes par les communications entre équipements (*machine-to-machine/M2M*), Atos est prêt à les aider à gérer et surveiller ces vastes volumes de données nouvelles, en fournissant les solutions d'analyse en temps réel indispensables ;
- **Prochaine génération de solutions BSS :** l'offre de communications s'enrichissant, les services exigés des systèmes utilisés pour gérer la facturation, la médiation et les relations avec la clientèle se multiplient. Les solutions BSS de prochaine génération d'Atos sont prêtes pour l'avenir, qu'il s'agisse d'appareils fixes, mobiles, 4G ou au-delà ;
- **Transformation de l'OSS:** chaque société de télécommunication doit gérer des paysages opérationnels de plus en plus complexes, et Atos aide ses clients à mettre en place les systèmes de soutien opérationnels intégrés nécessaires à des opérations souples et pérennes.

Médias

- **création de centres médias :** Atos aide les sociétés de diffusion innovantes à concevoir et construire les centres numériques totalement intégrés nécessaires pour alimenter la consommation de médias multicanaux 24h sur 24 et 7 jours sur 7 ;
- **externalisation des opérations de diffusion :** les diffuseurs doivent désormais être en mesure de gérer non seulement la distribution sur demande et à canaux multiples, mais aussi une augmentation radicale de l'interactivité. Atos est idéalement positionné pour prendre en charge une grande partie de ces processus opérationnels ;
- **télévision interactive :** le consommateur s'attend à un accès instantané au programme de son choix, à la maison comme en déplacement, et les solutions de télévision interactive Atos permettent aux fournisseurs de médias de desservir toute plate-forme, efficacement, et de manière créative et rentable ;
- **gestion des actifs médias :** La monétisation est un champ de mines dans le monde des nouveaux médias, et la gestion des actifs médias est le fondement d'un avenir durable du secteur ;

Services aux collectivités

- **Compteurs intelligents et réseaux électriques intelligents :** les solutions Atos couvrent la commercialisation et l'exploitation, et sont soutenues par des capacités d'intégration de systèmes à l'échelle mondiale exceptionnelles ;
- **Analytique du Big Data :** avec l'accent mis sur les informations opérationnelles et exploratoires d'un côté et les données commerciales et sur les clients de l'autre.
- **Cloud :** les entreprises du secteur de l'énergie et des services aux collectivités sont en mesure d'exploiter le Cloud pour une gestion et une offre optimisée d'applications commerciales et d'entreprise, à la fois spécifiques à un secteur et génériques.

- **Surveillance et optimisation des gisements pétrolifères** : créer un tableau de bord numérique complet de toutes les opérations réalisées en amont ;
- **Contrôle-commande pour le nucléaire** : chaque centrale nucléaire française utilise des systèmes Atos ;
- **Solutions de mobilité électrique (eCar et eMobility)** : Atos est à l'avant-garde de l'innovation et son alliance avec Siemens lui permet d'étoffer son savoir-faire dans les systèmes embarqués et le rechargement des batteries.

C.2.4 Services Financiers

C.2.4.1 Contexte

L'environnement macro-économique s'est stabilisé en 2013, et la croissance s'est améliorée. La situation économique a été marquée par :

- l'endiguement de la crise de l'euro ;
- la reprise américaine : une réduction du programme d'assouplissement quantitatif de la Fed avec le retour de la croissance ;
- les BRIC et les marchés émergents : une poursuite de la croissance, mais à un rythme plus faible.

L'intensification de la réglementation des Services Financiers a nécessité des changements significatifs du modèle d'entreprise à court et moyen terme :

- la réforme de la structure des banques : la séparation des activités de négociation et de dépôt a un impact potentiel sur la rentabilité du maintien d'un modèle de banque universelle ;
- des progrès vers une Union européenne des services bancaires, pour supprimer le lien entre prêteur et état souverain : agence de contrôle central, plan en cas de défaillance bancaire et fonds de résolutions de crise sont en cours de discussion ;
- une réglementation américaine plus stricte pour les banques étrangères : exigence de fonds propres supplémentaires ;
- Bâle 3 et des indicateurs clés de performances supplémentaires tels que le ratio de fonds propres, conduisant à de nouvelles réductions des expositions et de nouvelles mesures d'optimisations du bilan.

Les clients du secteur bancaire et des assurances continueront à chercher à « faire plus avec moins » au cours des prochaines années. Les programmes de transformation ont pour objectif de réaliser plusieurs millions d'économies sur les dépenses opérationnelles en glissement annuel, mais ils sont combinés à une évolution du modèle économique générateur de croissance, soutenue par le réinvestissement de ces économies.

C.2.4.2 Nouveautés

Les institutions financières se positionnent pour saisir les opportunités de croissance offertes par un certain nombre de grandes tendances attendues au cours des 15 à 20 prochaines années. Parmi les grandes tendances qui se dégagent, on peut citer :

- la domination des pays émergents dans les classements par PIB (Centre for Economics and Business Research). La Chine et l'Inde devraient devenir numéro 1 et numéro 3 en 2028, parallèlement à une expansion de leurs populations urbaines riches (plus de 1 milliard en Chine et en Inde uniquement). Cela nécessitera des stratégies commerciales offensives de la part des institutions financières, en particulier vers l'Asie-Pacifique, avec des offres différencierées et adaptées ;
- le vieillissement de la population : le nombre de personnes de plus de 65 ans est en passe de doubler, nécessitant de nouveaux produits et services, ce qui favorisera l'expansion des entreprises des secteurs de l'assurance, des retraites et de la santé ;
- les nouvelles technologies de « digitalisation » de rupture : une digitalisation accélérée des services commerciaux existants et la création de nouveaux modèles commerciaux efficaces, en particulier dans le front office/la distribution. Par exemple, les services en ligne/les guichets électroniques devraient dominer le modèle commercial, avec plus de 70% des opérations réalisées en ligne contre moins de 30% dans les agences. Ainsi, pour garantir la confiance du public et l'intégrité des modèles numériques, une cyber-sécurité avancée sera primordiale.

Les grandes tendances macro-économiques conduisent les entreprises à revoir leurs stratégies concurrentielles et leurs plans d'investissement :

- la consolidation de l'industrie devrait se poursuivre. Par exemple, le nombre de banques de la zone euro a baissé de 17% au cours de ces 5 dernières années, pour atteindre 6 200 établissements aujourd'hui ;
- le développement de franchises différencierées visant à devenir des champions au niveau régional, des entreprises mondiales monolignes ou des sociétés d'assurance et de banque universelle. Les parts de marché devraient se concentrer autour de ces modèles ;
- l'accent est mis sur les processus commerciaux de base – une utilisation extensive des écosystèmes commerciaux avec des partenaires d'externalisation fournissant les services qui ne sont pas au cœur de l'activité de l'entreprise, par exemple les paiements, la prévention de la fraude et la gestion des réclamations ;
- des modèles d'entreprise numériques enrichis et des innovations en matière de gamme de produits sont obligatoires pour freiner les nouveaux entrants, par exemple le prêt de particulier à particulier, Paypal et Google ;
- dans l'ensemble, les institutions financières les plus performantes creusent l'écart avec le reste du secteur, conduisant à de nouvelles consolidations, potentiellement à la faveur d'institutions non européennes plus solides. Une grande clarté sur les modèles de franchise commerciale, conduit à une transformation plus ambitieuse et une plus grande activité d'externalisation, mettant l'accent sur des partenariats stratégiques.

En tant que société internationale leader des services technologiques, Atos est le partenaire stratégique naturel des clients ayant besoin d'un savoir-faire technologique innovant à grande échelle pour soutenir la croissance de leur activité mondialement, leurs stratégies de réduction de coûts et des risques, et accélérer la transformation de leurs modèles commerciaux.

Exemple de stratégies de croissance soutenue par Atos :

- assistance aux clients présents à l'international pour obtenir de la croissance à partir d'investissements équilibrés en Europe, en Asie Pacifique, en Inde, au Moyen Orient et en Afrique, ainsi qu'en Amérique du Nord, en particulier sur les marchés à forte croissance ;
- digitalisation du modèle commercial par exemple des solutions 24h sur 24 et 7 jours sur 7, offrant une expérience client attrayante, exploitant la mobilité, le social et l'information sur le mode de vie du *Big Data*.

Exemple de stratégies de réduction de coûts et de gestion des risques soutenues par Atos :

- faire profiter de l'échelle industrielle et de l'expertise en externalisation de services du Groupe, pour définir un modèle de gestion simplifié, bénéficier de l'utilisation de services partagés multilignes, d'une exploitation de localisations à faibles coûts et des modèles OPEX, par exemple les paiements, la compensation et le règlement, ainsi que la prévention de la fraude ;
- réglementation et cyber-sécurité : solutions de gestion du risque réglementaire, de conformité et d'amélioration de la sécurité, et services pour garantir l'optimisation du bilan et la réduction des risques opérationnels ;
- services informatiques de virtualisation et de transformation s'appuyant sur les modèles de Cloud et OPEX pour offrir des plateformes opérationnelles mondiales automatisées résilientes, standardisées et efficaces.

C.2.4.3 Ambitions d'Atos

Atos figure déjà parmi les 3 premiers fournisseurs du secteur des Services Financiers en Europe. Son ambition est de devenir le « partenaire de référence des clients ciblés pour les solutions informatiques et services de bout en bout des entreprises ».

Grâce à sa plateforme établie et solide, l'objectif du Groupe est de se recentrer sur les priorités stratégiques de croissance suivantes au cours des prochaines années :

- **Leader sur le marché** : garantir une croissance future rentable sur les marchés européens au cœur de l'activité du Groupe et une croissance des régions non européennes, avec pour objectif de devenir numéro 2 en Europe.
- **Un partenaire de choix** : offrir l'innovation en utilisant les plates-formes mondiales d'Atos et des offres verticales de Services Financiers. Cela inclut de tirer parti des investissements d'innovation d'Atos dans les services de Cloud (Canopy), le *Big Data*/l'analyse de données, la maintenance applicative, les lieux de travail numériques, les services de mobilité et de cyber-sécurité.

- **Accélération de la pénétration du sous-marché des assurances** : avec pour objectif une contribution de 30% au chiffre d'affaires des Services Financiers grâce à un leadership mondial renforcé.
- **Centres de production de Services Financiers mondiaux** : pôles d'expertise de l'offre de commercialisation de services aux entreprises et verticaux d'Atos, grâce auxquels les clients peuvent tirer avantage du savoir-faire commercial d'Atos, de sa propriété intellectuelle et de l'expertise des solutions partenaires.
- **Mise à profit des acquisitions inorganiques d'Atos** : accélérer et accentuer la différenciation des offres de commercialisation de Services Financiers d'Atos.

C.2.4.4 Expertise sectorielle

En 2013, des progrès significatifs ont été réalisés pour consolider le leadership d'Atos dans les Services Financiers avec des services et des solutions spécifiques au secteur. Les principaux domaines de croissance reposent sur six offres G2M clés qui peuvent être acquises séparément ou combinées à de nouveaux services aux entreprises complets (processus d'entreprises livrés « *as a Service* » de bout en bout).

Offres clés :

- **Transformation numérique** – Dans le monde de l'accès instantané aux services bancaires et d'assurance (« *Now Banking and Insurance* »), les clients sont numériques, et les processus commerciaux numériques d'acquisition, de vente croisée/verticale, de support client et de fidélisation, offrent des services accessibles à tout moment, n'importe où et n'importe comment. Atos est en première ligne pour accompagner les clients dans la transformation numérique de leurs modèles opérationnels et l'enrichissement de l'expérience client. Par exemple, le Groupe offre une combinaison de solutions de mobilité et d'analyse de données multicanaux sophistiquées. Atos figure parmi les 10 premiers fournisseurs de solutions de mobilité (Gartner). La digitalisation des activités des clients du Groupe s'accélère, dans toutes les zones géographiques ;
- **Risque, réglementation, conformité et cyber-sécurité** – Atos transforme les environnements RRCC fragmentés en plates-formes normalisées, intégrées, en temps réel, permettant une gestion cohérente, efficace et très performante des risques et de la sécurité. Atos propose six services de transformation couvrant conseil, solutions, intégration et services aux entreprises, par exemple des solutions d'externalisation des processus de contrôle de la fraude, des paiements et de la cyber-sécurité, de bout en bout. IDC estime que ce marché va croître de 80 milliards de dollars US, soit un TCAC de +5% d'ici à 2017 ;
- **Services de paiements** – Le traitement des paiements de manière industrielle est au cœur de l'offre de Services Financiers de Worldline (WL). Worldline est un leader dans le secteur des Services Financiers d'acquisition, d'émission, dans les services à forte valeur ajoutée (tels que le contrôle de la fraude, SEPA) et dans les licences de produits. De nouveaux comptes cibles joints et une nouvelle pénétration géographique comme dans les PECO et les pays nordiques constituent une base de croissance solide ;
- **Marchés financiers (MF)** – Les solutions de MF sont généralement basées sur la propriété intellectuelle d'Atos, et soutiennent directement les opérations des intermédiaires de marché (par exemple celles des chambres de compensation de titres, des dépositaires de valeurs mobilières ou des systèmes de règlements bruts en temps réel/RBTR), ou permettent aux institutions financières participantes de gérer efficacement leurs opérations et de se connecter aux intermédiaires, par exemple pour les paiements de montants élevés dans Target2 et dans la plate-forme de règlement Target2-Securities. Les nouvelles réglementations, comme celles concernant la compensation avec contrepartie centrale (CCP), T2S, etc. qui visent à réduire les risques systémiques, mais aussi les charges d'exploitation des participants, conduisent à l'adoption d'une solution standardisée très évolutive, à la fois en Europe et dans les marchés émergents. Atos est un leader de l'offre de solutions aux marchés financiers telles que LCH Clearnet pour la compensation des valeurs mobilières et les solutions de règlement ;

- **Infogérance** – En tant que premier fournisseur européen d'externalisation informatique pour les centres de données, de services d'infrastructures et de solutions numériques d'entreprise, les clients ont massivement recours à Atos dans le domaine des Services Financiers pour transformer le coût, la qualité et la souplesse des services informatiques. Atos assiste à une augmentation de la demande de solutions d'intégration des services aux infrastructures, et l'innovation tire profit de l'adoption des nouveaux services de Cloud, IaaS/PaaS, soutenue par des accords de niveau de service (SLA) ultrasécurisés, conçus pour les environnements bancaires et de l'assurance. Les lieux de travail numériques autorisent de nouvelles façons de travailler intégrant le BYOD (*Bring Your Own Device/apportez votre propre appareil*), les médias sociaux et des environnements de communication et de collaboration unifiés. Atos est un leader sur le secteur des lieux de travail numériques (Gartner) ;
- **Maintenance applicative** (MA) – Les clients font appel à Atos pour la fourniture de services de maintenance applicative aux entreprises dans le domaine des applications de Services Financiers de partenaires comme Oracle et SAP, ou pour des solutions propriété intellectuelle d'Atos dans les secteurs bancaires et de l'assurance traditionnels, de la banque en ligne, des marchés financiers, etc., et enfin pour le support de maintenance applicative personnalisé. Les avantages comprennent la possibilité de tirer parti de la taille, du modèle d'approvisionnement mondial et des modèles de support personnalisés d'Atos. Les solutions spécifiques d'Atos incluent la capacité à combiner la Maintenance Applicative et les plates-formes d'externalisation des infrastructures, pour offrir des SLA de très haute qualité et permettre des économies de coûts sur toute une chaîne de processus d'entreprise, par exemple les processus de règlement, ou de service en ligne. Troisième fournisseur de Maintenance Applicative en Europe et 7^{ème} à l'échelle mondiale, Atos est positionné pour la croissance.

Services aux entreprises

Atos a une longue expérience de l'offre de services aux entreprises de sorte que le processus métier complet peut être livré selon un modèle de « paiement à l'utilisation », y compris les opérations d'externalisation des processus métier (BPO), les applications technologiques, les plates-formes et services technologiques (maintenance applicative, infogérance, essais), ou les clients peuvent choisir et combiner des services individuels (SaaS uniquement). Parmi les exemples de réussite d'Atos sur le marché figurent la solution de paiements et de prévention de la fraude de Worldline et le service BPO Épargne d'Atos Royaume-Uni. Le marché des services aux entreprises du secteur des Services Financiers est estimé actuellement à 142 milliards de dollars américains, enregistrant un TCAC de +5% (Nelson Hall). En comptant les processus émergents considérés comme non essentiels, le marché devrait dépasser les 250 milliards de dollars à moyen terme. Le Groupe a l'intention de renforcer sa position de leader en proposant une offre complémentaire de services aux entreprises. Le renouvellement du contrat majeur avec NS&I au Royaume-Uni confirme la force d'Atos en tant que partenaire de services aux entreprises.

C.3 Services informatiques

C.3.1 Infogérance

Atos est spécialisé dans la gestion et la transformation des systèmes informatiques de ses clients. Il est l'une des trois premières entreprises dans ce domaine en Europe et l'une des six premières dans le monde. L'Infogérance représente environ 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires, et 29 500 employés d'Atos travaillent dans ce domaine dans 47 pays à travers le monde. Le Groupe est l'une des rares entreprises capables de fournir l'ensemble de la chaîne (conception, mise en place et gestion) d'une solution d'externalisation complète offrant la gestion et la transformation de services globaux pour les postes de travail, les infrastructures, les applications, la sécurité et le Cloud.

La majeure partie du chiffre d'affaires généré par l'Infogérance provient d'une part des services d'infrastructure et de Cloud Computing, et d'autre part des solutions de poste de travail, des services applicatifs, des services réseau et communication et des services centraux. Elles se décomposent comme suit :

- 54% - Services de Cloud Computing, de centre de données et de gestion d'infrastructure ;
- 25% - Gestion des postes de travail, dont le service d'assistance ;
- 11% - Services applicatifs;
- 10% - Services réseau et communication.

Les cinq Entités Opérationnelles géographiques les plus importantes du point de vue du chiffre d'affaires sont l'Allemagne, Royaume-Uni & Irlande, le Benelux & Pays Nordiques, l'Amérique du Nord et l'Europe Centrale & de l'Est. Du point de vue sectoriel, 38% du chiffre d'affaires provient du marché Industrie, Distribution & Services suivi par Télécoms Médias & Services aux collectivités, Secteur Public, Santé & Transports et Services Financiers.

Compétences en centres de données et infrastructures gérées

La stratégie de l'activité centre de données d'Atos met l'accent sur une architecture en hubs et satellites ; celle-ci est composée de 4 hubs en Cloud jumelés (soit 8 centres de données) soutenus par des centres de données stratégiques répartis sur 11 sites. Cette architecture permet de fournir tous les services d'Infogérance ; celle-ci est l'architecture cible qui recevra l'ensemble des traitements de plus de 100 centres et salles de données locales et périphériques multi-clients qui doivent encore être consolidés, en ligne avec le programme de consolidation qui vise un objectif final de 40 à 50 sites en 2016.

Atos a engagé un programme pour mettre à jour ses centres de données sur 4 ans, construire de nouveaux centres de données modulaires et continuer à maîtriser sa consommation d'énergie (réduction du PUE/Power Usage Effectiveness) dans les centres de données existants et à venir. Le programme vise également à garantir que les centres de données d'Atos disposeront d'une capacité suffisante et pourront assurer la continuité de l'activité pour les plans de développement du portefeuille de Cloud, et à investir dans la construction de nouveaux centres de données à la pointe de la technique dans des pays stratégiques clés.

Atos a poursuivi le déploiement du programme « Ambition zéro carbone » dans le monde entier dont l'objectif est de réduire la consommation énergétique des installations du Groupe et de celles de ses clients, réaliser des audits carbone dans les centres de données et développer des projets de compensation de l'empreinte carbone produite par ses centres. Cet engagement et la capacité du Groupe à être à la pointe de l'innovation ont été essentiels à l'obtention du contrat de partenaire prestataire d'infrastructure pour le nouveau supercalculateur haute performance Teide-High Performance Computing. Le Teide-HPC sera le deuxième plus puissant supercalculateur installé en Espagne, avec 2 200 processeurs, et 17 600 coeurs. L'une des caractéristiques de cette nouvelle installation est son infrastructure respectueuse du développement durable et de l'environnement, les besoins en énergie du supercalculateur étant couverts par l'énergie produite par des panneaux solaires et des éoliennes.

Via ces centres de données mondiaux à haute efficacité énergétique, Atos offre une vaste expérience de la gestion d'infrastructures, avec une palette complète de services globaux couverts par un contrat avec des engagements de niveaux de service (SLA) : portefeuille de serveurs infogérés (plus de 143 000), stockage (plus de 170 000 Terra bytes), ordinateurs centraux (plus de 117 000 MIPS). Cependant, le portefeuille a aussi été amélioré en 2013 avec l'expansion continue des services Cloud (voir section C.3.3 Cloud & Logiciels d'entreprise), les environnements de calculateurs à haute performances (Oracle) et les offres SAP HANA, tous offrant de solides fondations d'infrastructure et de centre de données pour les plans d'expansion future du Groupe.

Atos demeure bien classé dans le Quadrant Gartner des leaders pour les services d'externalisation de centres de données européens, où le Groupe est reconnu tant pour sa vision que pour sa capacité à fournir des services de qualité dans ses centres de données.

Compétences en environnements de travail et Service Desks

L'offre Adaptive Workplace propose des services modulaires et innovants d'environnement et de postes de travail, qui reposent sur une expérience reconnue dans tous les secteurs d'activité. Atos gère désormais 2,4 millions de postes de travail avec ses 10 centres de gestion mondiaux agissant comme une seule unité de prestation mondiale virtuelle, couplés à 39 centres locaux gérant annuellement plus de 45 millions de demandes d'intervention en 39 langues et une capacité d'assistance sur site dans 149 pays, confirmant incontestablement la présence d'Atos à l'échelle mondiale. L'organisation internationale des services bureautiques représente un effectif de plus de 9 500 personnes. Les plus grands sites se situent aux Philippines (1 100 employés), au Maroc (600) et en Pologne (540). Outre les services traditionnels sur le lieu de travail, l'approche du poste de travail flexible (Adaptive Workplace) propose des services modulaires qui répondent aux besoins en perpétuelle évolution des lieux de travail des entreprises clientes d'aujourd'hui. Des solutions clés telles que la gestion des appareils mobiles et des applications, les postes de travail virtuels, les solutions de collaboration et le support utilisateur correspondant...

Ces services prêts à l'emploi permettent aux clients d'Atos d'introduire de manière sécurisée des solutions du type « Bring your own device » et de partage de fichiers. Pour les utilisateurs finaux, l'« uniformisation » n'est plus d'actualité et l'approche du poste de travail flexible (Adaptive Workplace) consiste à fournir aux travailleur des solutions utilisables à tout moment, n'importe où et avec n'importe quel équipement.

Le lancement réussi de nouvelles offres d'environnements de travail basés sur le SaaS, y compris Office 365, A3C (Anytime Communication & Collaboration Cloud sur le Cloud privé d'Atos) (la « dropbox » du Groupe), a enrichi le portefeuille de base de modèles de consommation « as a service » flexibles, offrant plus de choix que jamais. L'attention prioritaire portée à la clientèle et l'expérience d'ensemble de l'utilisateur final, comprenant les fichiers d'aide, le chat et les solutions de résolution par l'utilisateur, comme la réinitialisation de mot de passe, a placé la façon dont Atos travaille aujourd'hui et à l'avenir, au cœur de la démarche d'Atos et permet de réduire les coûts et d'augmenter la souplesse et la mobilité des utilisateurs finaux, dans le cadre du « Zéro email™ ». Il est primordial de favoriser ces nouvelles méthodes de travail au sein d'une entreprise innovante centrée sur les utilisateurs. Cette approche s'appuie sur l'optimisation et l'amélioration des capacités offshore et des investissements dans l'automatisation, associées à une diminution de l'empreinte carbone, grâce à des initiatives comme l'introduction de postes de travail dans le centre de données écologiques.

L'approche Adaptive Workplace a reçu une évaluation très positive de plusieurs analystes indépendants en 2013, confirmant l'orientation stratégique d'Atos vers son offre de services pour le poste de travail. Gartner reconnaît le Groupe comme une entreprise qui comprend les besoins futurs de ses utilisateurs finaux, et positionne Atos dans son « leader quadrant » en 2013 à la fois en Europe et en Amérique du Nord pour les services d'externalisation pour l'utilisateur final (*End User Outsourcing Services reports*). En particulier, Atos a été reconnu comme le leader le plus visionnaire en Europe.

Compétences en maintenance applicative

Depuis l'intégration des activités de SIS, Atos assure aujourd'hui la gestion de plus d'un million d'utilisateurs fonctionnels de SAP, plus de 5 000 instances SAP et 5 000 instances d'applications d'entreprises gérées (1,5 millions d'utilisateurs).

Les maintenances applicatives offrent un facteur de différenciation majeur pour la disponibilité des applications. Elles offrent une alternative pertinente à l'exploitation et à l'assistance internes de l'infrastructure informatique par une approche flexible axée sur les résultats pour répondre aux exigences des applications clients.

En 2013, le Groupe a réussi à améliorer les capacités de ses environnements informatiques aux performances extrêmes (Oracle), ses offres de gestion de la performance des applications et les capacités d'hébergement SAP, constituant ainsi des fondations d'application solides pour ses projets futurs.

En 2014 et au-delà, les principaux développements dans ce domaine viseront à poursuivre une différenciation pertinente des activités clés, en adaptant et complétant les capacités de Cloud, en offrant des environnements d'analyse de *Big Data*, des solutions d'archivage d'entreprise, des solutions SAP hébergées haute performance, des solutions de secteur vertical, le tout stimulé par une augmentation de l'offre de services aux économies émergentes à forte croissance.

Capacités en réseau et communication

Les services de réseau et de communication couvrent les besoins en connectivité des clients du Groupe par la mise en place de services de réseau, voix et communication entièrement gérés sur et hors du Cloud. Atos offre des services complets, standards, reproductibles et innovants pour répondre aux exigences d'un personnel dynamique, mobile et international.

Atos gère ainsi la plus grande installation Microsoft de communications unifiées pour un client et 360 000 utilisateurs, et la mise en place de WAN MPLS dans plus de 120 pays via les partenaires de son réseau. Plus d'1 million de ports LAN, 500 000 lignes PBX/PABX, 42 000 commutateurs, 17 000 points d'accès sans fil, 13 000 utilisateurs de centres de contacts, 10 000 routeurs gérés au plan mondial et le filtrage de 146 000 boîtes de courrier électroniques viennent compléter la gamme existante.

Atos a pour objectif d'accroître ses capacités déjà considérables dans le domaine des réseaux intelligents, de la mobilité, des communications unifiées, du Cloud Computing et de la vidéo.

Compétences en gestion de l'identité, de la sécurité et des risques

Avec son portefeuille complet de services de cyber-sécurité, Atos permet à ses clients de réduire le niveau de complexité des questions de sécurité et de conformité. Fort de son expérience sur tous les marchés et de sa compréhension des processus spécifiques des secteurs et des modèles opérationnels, le Groupe propose des solutions garantissant que les investissements connexes de ses clients soient alignés sur leur valeur opérationnelle. Atos permet à ses clients d'en faire plus, tout en risquant moins.

Atos a la capacité: le Groupe offre une vaste gamme de solutions. Il propose un portefeuille de produits et services de sécurité « internes » et « fournis par les partenaires », qui sont reconnus sur le marché et qui se fondent sur plus de 20 brevets actifs de gestion des risques et de produits. Chaque jour, Atos montrons son savoir-faire à travers ses services, ses solutions et ses centres de Recherche & Développement en cyber-sécurité.

Une taille qui est incontestée : Atos a un effectif de plus de 650 consultants et ingénieurs dédiés à la gestion de la sécurité et du risque à travers le monde avec les plus grandes organisations mondiales comme clients.

Sa vision est différente : pour Atos, avoir un regard unique sur la sécurité numérique, sur la conformité réglementaire et sur la gouvernance d'entreprise doit aider ses clients à gérer leurs risques, et à saisir davantage d'opportunités créatrices de valeur.

Dans son dernier classement des fournisseurs de services de sécurité gérés dans la zone EMEA, Gartner a hissé Atos dans la catégorie « positive » pour la quatrième année consécutive. L'une des forces d'Atos soulignées dans ce classement est son expérience dans l'intégration de services de sécurité dans le cadre de programmes informatiques complexes et de grande taille.

BPO : Externalisation des processus métiers (Business Process Outsourcing)

Atos possède aujourd'hui l'une des meilleures offres d'externalisation des processus métiers du Royaume-Uni. L'effectif direct combiné dans ce domaine dépasse 3 500 personnes, et une proportion importante des traitements est effectuée par une équipe dédiée basée en Inde. L'un des principaux éléments de différenciation, notamment dans les secteurs publics, les Services Financiers et les soins de santé, repose sur le fait qu'Atos assure l'intégralité de la gestion du service de bout en bout sur tous ces marchés en s'appuyant sur des employés disposant d'une expertise technique spécifique. Le Groupe peut ainsi offrir une valeur ajoutée grâce à son expertise des différents domaines, en complément des avantages traditionnels associés à l'externalisation des processus métiers.

Atos continue non seulement de séduire de nouveaux clients mais également de fidéliser des clients existants grâce à sa réussite au niveau des plus grands centres de contact client du secteur, à la gestion des cas et des documents, aux opérations d'impression, ainsi qu'aux systèmes de gestion des réservations et des relations entre les différents comptes, uniques sur le marché. Ces fonctionnalités permettent au Groupe d'offrir à ses clients actuels et futurs des services et des performances radicalement supérieurs par le biais de son fonctionnement évolutif.

Ceci a été clairement reconnu par le marché en 2013, où Atos a renouvelé son grand contrat de BPO avec NS&I. Atos a gagné ce contrat d'externalisation visant à offrir des services à 25 millions de citoyens. Atos y fournit une large gamme des produits d'épargne et le traitement des Services Financiers pour ses clients du service public.

C.3.2 Conseil & Intégration de Systèmes

C.3.2.1 Conseil

Bilan 2013 et perspectives

Le secteur du conseil a beaucoup souffert ces dernières années. En effet, la crise économique a contraint les entreprises à pratiquement supprimer les budgets discrétionnaires et à reporter tous les projets non essentiels. En 2013, les clients poursuivent avec beaucoup de prudence leurs projets de transformation des activités et des services informatiques pour renforcer leur compétitivité sur le marché dans ce contexte économique d'après-crise.

Les modèles commerciaux basés sur les moyens sont abandonnés au profit des modèles privilégiant la performance. Les clients continuent d'investir dans le conseil qui leur apport des solutions pour réduire leurs coûts ou accroître leur efficacité pour un retour rapide sur investissement.

En outre, le conseil fait partie intégrante des engagements que proposent les services informatiques. Dans le cadre de leurs grands projets de transformation, les clients demandent à leurs fournisseurs davantage de services de bout en bout. Les services de conseil jouent également un rôle essentiel dans les contrats stratégiques d'infogérance : les clients souhaitent en effet réduire les coûts de leurs infrastructures existantes mais aussi apporter des changements significatifs à leur stratégie commerciale.

Un contexte économique difficile, des besoins grandissants de connectivité, de nouveaux comportements de travail et cultures de communication, ainsi que la mondialisation sont autant de facteurs qui conduisent les entreprises à élaborer des processus métier et des méthodes de travail qui s'articulent autour de l'innovation et de l'accroissement de la productivité.

En plus de ces tendances sociales et économiques, les innovations informatiques comme les réseaux sociaux d'entreprise, la mobilité intelligente, l'A3C, le Cloud, et le Big Data apportent des solutions aux nouvelles exigences pour une gestion de l'information et une communication efficaces ainsi que pour une collaboration, quels que soient l'heure ou le lieu.

Le rôle du conseil

Le conseil a pour rôle de transformer les problématiques commerciales en vecteurs de croissance et de performance durable, par la mise en place de solutions informatiques optimisées. Cette activité a pour objectif de mettre en œuvre le changement, du diagnostic et de la conception initiale jusqu'à la gestion sur le long terme.

Afin d'apporter de l'innovation à ses clients, la ligne de services Conseil & Intégration de Systèmes d'Atos réunit le Conseil (conseil métier et conseil en informatique) et les services technologiques. L'association du Conseil et de l'Intégration de Systèmes en une seule organisation permet à Atos de jouer sur toute la gamme de ses points forts et d'avoir un impact significatif sur le marché. Toutes les compétences et ressources nécessaires à la fourniture d'un service complet sont réunies au sein d'une même ligne de services, garantissant ainsi rapidité, flexibilité et réactivité.

Les experts en conseil contribuent à la croissance des autres métiers du Groupe, tout en repositionnant Atos sur les marchés et contrats à plus forte valeur ajoutée.

En 2012 et 2013, Atos Consulting a joué un rôle essentiel dans la transformation de l'initiative interne Zero email™ en une solution de collaboration sociale pour accompagner les clients d'Atos dans l'adoption des réseaux sociaux d'entreprise pour une collaboration intelligente au sein de l'entreprise. Atos Consulting peut concevoir et aménager une solution complète de collaboration sociale, puis veiller à ce que toutes les activités de support (gestion du changement, formation, intégration aux solutions existantes, etc.) sont en place pour garantir une mise en œuvre réussie.

L'approche des apports du numérique à la performance d'Atos Consulting aide les entreprises à identifier la manière dont elles peuvent tirer au mieux parti des technologies numériques dans leur contexte particulier. Bien plus qu'une simple mise en œuvre de produit, les solutions de transformation numérique d'Atos Consulting permettent aux organisations de se connecter et de collaborer en interne et en externe beaucoup plus efficacement.

La transformation numérique ne se limite pas à la technologie : les évolutions dans la manière dont les dirigeants et les organisations exercent leurs activités doivent également être gérées avec le plus grand soin. Les clients d'Atos ont besoin de conseils d'un nouveau genre adaptés au monde d'aujourd'hui afin de tirer le plus parti de l'économie numérique pour créer de la valeur.

Combinant de façon unique une solide expertise des innovations informatiques, une connaissance approfondie du secteur ainsi que des services de conseil et de gestion du changement (autant d'éléments essentiels concourant tous à la mise en œuvre réussie de toute solution innovante), Atos Consulting définit et fournit le dispositif permettant une transformation numérique réussie pour bâtir les entreprises du futur.

Positionnement commercial

L'activité Conseil s'appuie sur des ressources humaines qui travaillent en étroite collaboration avec les clients. Cette relation de proximité allie à la fois un grand sens commercial et une expertise technique fine, couvrant l'ensemble du panel des activités, de l'étape de diagnostic, d'évaluation et de planification à la mise en œuvre, jusqu'à la gestion.

L'association des Conseils et de l'Intégration de Systèmes en une seule organisation permet d'éliminer les passages de témoin entre le développement à la mise en œuvre : chaque étape du processus est gérée comme un seul projet, y compris tous les aspects de la formation et de la gestion des changements.

Atos Consulting propose une gamme complète, combinant solutions généralistes du secteur et solutions spécifiques à un marché.

Portefeuille de services de conseil en entreprise

La proposition de valeur de l'activité Conseil est une combinaison d'expertises dans différents domaines : marchés, innovations des processus, technologie et accélération de la transformation. L'objectif est de s'assurer que les clients d'Atos ont les compétences pour gérer les ressources fournies, tout en gardant le contrôle de leurs processus et de leurs projets, ainsi que la propriété des actifs et des systèmes, y compris la transformation pour profiter des technologies numériques et des solutions de Cloud.

Les solutions de conseil aux entreprises d'Atos comprennent :

- excellence dans la gestion de clientèle (innovation d'entreprise et CRM social) ;
- ressources humaines / services informatiques (transformation / gestion des RH) ;
- stratégie d'application (Entreprise & Alignement des technologies de l'information et d'entreprise émergentes) ;
- gestion des processus métier (optimisation des processus / gestion Lean) ;
- approvisionnement (réduction des coûts / efficacité des processus).

Portefeuille de conseil en services informatiques

L'activité Conseil a pour but de faire des services informatiques un facteur clé de succès pour les hauts dirigeants : en d'autres termes, de démontrer que l'informatique n'est pas seulement un support de l'entreprise, mais qu'il génère aussi de la valeur commerciale et offre de nouvelles opportunités de croissance. Atos établit des solides relations avec les sociétés qui reconnaissent la valeur commerciale des services informatiques et encouragent les autres à s'engager dans cette voie. De nouvelles missions de haut niveau associant la stratégie commerciale et la mise en œuvre informatique peuvent alors être initiées.

Huit offres de services en conseil technologique ont déjà été développées et mises en œuvre :

- conseil pur aux directions informatiques ;
- sécurité de l'informatique et gestion des risques ;
- excellence de la livraison informatique ;
- excellence dans la gestion de l'information ;
- transformation des applications ;
- transformation des infrastructures informatiques ;
- gestion des programmes informatiques ;
- services de centres de données.

C.3.2.2 Intégration de Systèmes

Au cours des dernières années, Atos a développé mis en place une ligne de services Intégration de Systèmes robuste et globalisée issue de l'organisation décentralisée de la ligne début 2009 où la plupart des projets étaient gérés localement, aussi bien en termes de main d'œuvre que de matériel très le plus souvent en régie, et d'une activité avec une composante offshore très limitée, la Ligne de Services Intégration de systèmes elle est organisée désormais organisée autour de 3 pratiques globales – Solutions (activité relative aux projets), SAP et Application Management (Gestion des applications) – à partir de utilisant des processus globaux dans toutes les zones géographiques, notamment grâce à la plateforme de livraison mondiale d'Atos baptisée « Global Delivery Platform » qui définit les modes de livraison des applications de façon industrialisée et normalisée à travers le monde. Depuis 2009, la ligne de services Intégration de Systèmes d'Atos a renforcé ses effectifs offshore et nettement amélioré sa rentabilité.

Depuis l'acquisition de Siemens IT Services en 2011, la ligne de service Intégration de Systèmes a également élargi sa clientèle, et est maintenant bien positionnée sur tous les secteurs (Énergie & Services aux collectivités ; Télécoms, Médias & Technologie ; Industrie, Distribution & Transport ; Services Publics & Santé ; Services Financiers). De plus, les projets ont considérablement gagné en envergure et concernent de plus en plus les domaines d'activité stratégiques des clients. La plupart des engagements clients couvrent simultanément les domaines Solutions, Gestion des applications (AM) et SAP ou ERP, et sont délivrés à partir d'un ou plusieurs de nos centres de service globaux. Un exemple est le contrat qu'Atos a signé avec un grand fournisseur d'équipements du secteur des télécommunications, d'une valeur de plusieurs centaines de millions d'euros sur 3 ans, aux termes duquel Atos est désormais le fournisseur de l'essentiel de son portefeuille d'applications. Pour ce faire, Atos a mis en place une équipe de 600 ingénieurs en Inde et conduit la transformation du portefeuille applicatif et de la gouvernance des systèmes d'information du client. Ce type de contrat montre combien Atos est devenu l'un des partenaires mondiaux de choix pour les clients dans le secteur des services d'application en matière d'Intégration de Systèmes.

Les pratiques globales Solutions, SAP et AM s'étant considérablement renforcées, les analystes du secteur ont salué et reconnu les performances d'Intégration de Systèmes d'Atos en Gestion applicative (Gartner, PAC, IDC), Mobilité intelligente (Gartner et Forrester), Tests (Gartner), Veille stratégique et Services de gestion de l'information (Gartner), Big Data Vendor Benchmark en Allemagne (ExpertOn) ou *Identity Provisioning/Sécurité* (KuppingerCole). En 2013, Atos a également reçu deux Prix SAP Pinnacle, l'un pour le développement durable et l'autre pour la co-innovation d'applications.

Ambition en Intégration de Systèmes à horizon 2016

En 2014, Atos va mettre en œuvre son second plan triennal depuis l'acquisition de Siemens IT Services en 2011, en particulier en Intégration de Systèmes. Son objectif est de relancer la croissance - qui a souffert de la situation économique difficile de ces dernières années - à la fois organique, et externe (par le biais d'acquisitions stratégiques), tout en continuant à améliorer sa rentabilité.

En septembre 2013, Atos Intégration de Systèmes a lancé META, un programme de transformation visant à atteindre cette croissance rentable tout en accélérant la verticalisation et la globalisation de son organisation.

Pour atteindre son objectif de croissance organique, Atos a identifié cinq principaux leviers :

- des offres différentiantes;
- l'informatique décisionnelle et les outils d'analyses de données (« *Business Intelligence/BI & Analytics* »);
- l'activité globale de gestion des applications ;
- une nouvelle structure de gestion des comptes ;
- une croissance de l'activité Intégration de Systèmes en Amérique du Nord, grâce à un service de commercialisation dédié s'appuyant sur les centres de service globaux basés en Inde.

Une différenciation des offres en fonction du marché

Afin d'alimenter la croissance attendue, Atos a développé un portefeuille d'offres verticales et horizontales qui bénéficient (et bénéficieront de plus en plus) du support de forces de vente, d'architectes et de centres de service mondiaux dédiés. Par exemple :

- Dans le secteur de l'Énergie et des Services aux collectivités, Atos exploite pleinement son portefeuille d'offres pour couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur du secteur de l'énergie. *Via* Atos Worldgrid, Atos bénéficie d'une grande expertise et dispose des meilleures solutions du marché en matière de production d'énergie (p. ex. dans le nucléaire, où Atos propose des solutions de commande-contrôle de centrale nucléaire), de compteurs intelligents ou de réseaux électriques intelligents. Atos compte plus de 2 000 spécialistes en technologie du secteur de l'énergie, et ses clients sont répartis sur tous les continents ;
- Dans l'Industrie, la Distribution et le Transport, Atos conçoit, élaboré, déploie et maintient des solutions stratégiques en PLM, MES ou SAP. Le Groupe est en fait l'un des rares fournisseurs à l'échelle mondiale à même d'intégrer des solutions d'ERP telles que SAP avec le MES et le PLM, à savoir la solution *Digital Manufacturing Plant* (Usine de fabrication numérique) d'Atos. Atos fournit ses services à 5 des plus grands fabricants automobiles dans les domaines stratégiques mentionnés précédemment.

De plus, Atos a renforcé son portefeuille d'offres horizontales – c'est-à-dire transversales à tous les marchés – telles que la Mobilité intelligente, le Test, l'Intégration de Services, la Sécurité et la Gestion des applications.

L'offre d'Intégration de services, par exemple, garantit un niveau de qualité et de sécurité supérieur et des économies de coûts sur l'ensemble des processus métier du client. Atos prend en charge de bout en bout la performance des applications des clients sur l'ensemble de la chaîne de valeur informatique : réseau, infrastructure, gestion des applications et projets. Cela inclut également la gestion des fournisseurs afin de libérer le client de ces considérations et lui permettre de se concentrer sur son cœur de métier.

Informatique décisionnelle et outils d'analyses de données (« Business Intelligence/BI & Analytics »)

Atos estime que les services d'Informatique décisionnelle et d'outils d'analyses de données présentent une opportunité de croissance majeure pour Atos. Ce marché devrait croître de 9% en moyenne par an jusqu'en 2020, pour atteindre 60 milliards d'euros. En 2013, Atos a créé une entité entièrement dédiée aux services de Big Data, qui cible particulièrement les outils d'analyses des données industrielles et capitalise sur la solide offre de veille stratégique qui existe déjà au sein de sa pratique globale Solutions.

Pour s'approprier et soutenir cette croissance rapide, cette activité a été localisée en Inde. Elle intègre un centre de compétences par secteur chargé de réaliser des études de cas, un centre de compétences par technologie, mais aussi une entité dédiée à la conception de solutions en avant-vente et à la réponse aux appels d'offres et des contrats. L'activité Services Big Data bénéficie du soutien sans faille de nos partenariats stratégiques, des fournisseurs de technologie tels que EMC²/Pivotal, SAP (*HANA technology*) ou Oracle, et utilise la plate-forme Canopy pour fournir l'Analyse « as a Service » (en tant que service).

Maintenance Applicative globale

Atos anticipe une poursuite de la croissance de ses activités de Maintenance Applicative, qui devrait même s'accélérer au cours des trois prochaines années. En 2013, Atos a développé son portefeuille de Maintenance Applicative en offrant trois niveaux d'avantages commerciaux à ses clients :

- Maintenance Applicative de base (réduction des coûts et amélioration de la qualité),
- Maintenance Applicative permettant le développement d'activités, parmi lesquelles des moteurs de transformation tels que les applications de rationalisation et de modernisation (par exemple par la transformation de plate-forme, redimensionnement, « cloudification »),
- Maintenance Applicative verticale, par laquelle les services d'application sont adaptés à des domaines spécifiques tels que le PLM, les télécommunications ou les processus financiers.

L'activité de Maintenance Applicative d'Atos est totalement globalisée. Près de 50% de ses ressources se trouvent déjà dans des centres *offshore* (Inde, Russie, Pologne, Thaïlande, Maroc et Amérique du Sud), et cette proportion devrait s'accroître pour atteindre 65% en 2016. Pour soutenir la croissance de l'activité Maintenance Applicative globale, Atos continue de renforcer ses équipes de conception de solutions en avant-vente, qui gèrent déjà de façon centralisée la plupart de ses opportunités d'affaires.

Nouvelle approche de gestion des comptes

Afin de saisir toutes les opportunités de croissance des comptes existants, Atos met en place une gestion des comptes plus robuste, l'objectif étant de se rapprocher des clients pour identifier davantage d'opportunités commerciales. Pour ce faire, Atos a récemment nommé des partenaires de comptes pour l'Intégration de Systèmes, en complément des chefs de projets existants et des responsables de prestation de service, pour chacun de ses 38 principaux comptes.

Les partenaires de comptes dans la ligne de service sont chargés d'identifier et de répondre aux opportunités de croissance tout en approfondissant la connaissance de la clientèle et en augmentant la valeur ajoutée des solutions pour le client. En particulier, ils présentent aux clients l'ensemble du portefeuille d'Atos, c'est-à-dire les offres verticales, horizontales, ainsi que les offres phares telles que la veille stratégique, la Gestion Applicative ou l'approche de l'Intégration de Services.

Servir le marché américain en s'appuyant sur la livraison depuis l'Inde

Afin d'accélérer la croissance en Amérique du Nord, Atos renforce son attention sur les ventes en instaurant une organisation commerciale par marché au sein de la ligne de service Intégration de Systèmes, qui dispose dès à présent de ses propres forces de vente et d'avant-vente et en s'appuyant sur ses centres de service mondiaux, notamment en Inde. Cette nouvelle approche G2M, qui est déployée par une petite force de vente depuis début 2014, a déjà montré de bons résultats, comme en témoigne la progression du prévisionnel des ventes.

Globalisation continue Intégration de Systèmes chez Atos

Depuis début 2009, Atos a vu croître ses effectifs offshore d'environ 3 000 personnes, soit un total de 8 000 collaborateurs fin 2013, dont 6 000 en Inde. En dehors de l'Inde, Atos dispose de centres de service mondiaux *nearshore* ou *offshore* au Maroc, en Pologne, en Russie, en Thaïlande, au Brésil (Londrina) et en Espagne (Valladolid) qui lui permettent de répondre aux besoins spécifiques des clients en matière de langue, fuseau horaire et exigences réglementaires telles que la protection des données.

L'ambition de l'Intégration de Systèmes est d'augmenter le pourcentage de ressources offshore et *nearshore* de 33% en 2013, à plus de 50% fin 2016. Le Groupe renforce donc son équipe de direction en Inde pour réaliser cette transformation. La croissance offshore proviendra en particulier de la pratique globale de Maintenance Applicative, de la croissance prévue aux États-Unis, ainsi que d'une augmentation de la part d'*offshore* dans l'activité projets.

Au-delà de l'*offshoring*, Atos continuera à mettre l'accent sur la transformation et l'amélioration de ses processus pour accroître l'efficacité de son activité de services d'application. Le Groupe a identifié un ensemble de processus de base pour lesquels une approche de réingénierie de bout en bout générera des économies substantielles. Cela inclut notamment la maintenance corrective et des améliorations dans la Gestion des applications et l'ingénierie logicielle en développement d'applications. Ainsi, début 2014, Atos a lancé le nouveau programme « *Lean End-to-End* » en Intégration de Systèmes, qui devrait lui permettre d'améliorer sa rentabilité.

Nouvelle organisation en Intégration de Systèmes : verticalisation et mondialisation des activités

Grâce au programme META, l'Intégration de Systèmes poursuit la verticalisation de son organisation en créant des marchés au niveau global (déjà existants au niveau local) centrés sur la croissance du chiffre d'affaires, la création de nouvelles offres, la connaissance du client et sa satisfaction, et soutient le développement de pratiques globales (Solutions, SAP et Gestion applicative/AM) en mettant l'accent sur la globalisation et l'industrialisation de ses activités en conception de solutions lors de réponses aux appels d'offres sur l'excellence de la prestation.

En 2013, Atos Worldgrid et les éléments d'Intégration de systèmes précédemment dans HTTS & Activités Spécialisées ont été intégrés au sein la ligne de services Intégration de systèmes.

C.3.3 Cloud & Logiciels d'entreprise

Offres de Canopy

En 2013, Atos a aidé ses clients à transformer leurs activités et leurs relations client en s'appuyant sur des technologies et solutions de pointe dans des domaines comme le Canopy Cloud, la collaboration sociale, le *Big Data* et l'analyse de données, la vie connectée, les paiements et le sport. L'offre de Cloud d'Atos est commercialisée sous le nom Canopy, dont les offres sont présentées ci-dessous.

Canopy Conseil

Canopy et le Cloud sont sources de transformations. Ils ouvrent la porte à un tout nouveau monde de services et d'offres informatiques. Canopy Conseil met avant tout l'accent sur les objectifs de l'entreprise, pour tirer le meilleur parti d'une flexibilité accrue des activités et des économies de coûts. Les dépenses informatiques gagnent en transparence et les feuilles de route à long terme pour l'adoption du Cloud sont établies. Les équipes de Canopy disposent d'une expérience de premier ordre en conseil stratégique et en gestion des processus de migration vers le Cloud. Canopy Conseil travaille en étroite collaboration avec les responsables informatiques et métiers, proposant une approche structurée de la création de valeur durable, de la gestion des risques et des ressources, ainsi que de l'optimisation de la technologie.

Canopy Infrastructure

Canopy IaaS (*Infrastructure as a Service*) offre une gamme complète de plates-formes de Cloud gérées ou privées, solides et sécurisées, conçues pour répondre aux besoins des entreprises clientes. S'appuyant sur l'expérience réussie de la fourniture d'infrastructures pour les Jeux Olympiques, Canopy Infrastructure propose des solutions flexibles, adaptées à l'hébergement de la production et des charges de travail stratégiques, sans compromettre la sécurité ou la conformité. Canopy jouit également d'une expérience éprouvée dans l'accompagnement de la transition des processus métiers vers le Cloud, permettant aux organisations de bénéficier de méthodes de travail offrant davantage de flexibilité et d'agilité.

Canopy Software

Avec Canopy SaaS (*Software as a Service*), le Groupe offre à ses clients des solutions prêtes à l'emploi, basées sur des logiciels de fournisseurs indépendants de premier plan et sur les logiciels développés par Atos, ce qui permet d'accélérer l'ajout de nouvelles fonctionnalités. Les solutions SaaS présentent de multiples avantages, et notamment un coût transparent et prévisible, et une capacité à évoluer avec l'entreprise. Elles contribuent à générer des gains de productivité importants, en se fondant sur une expérience utilisateur intuitive.

Plate-forme Canopy

Platform as a Service (PaaS) de Canopy est une offre avec des caractéristiques de disponibilité, évolutivité et souplesse bien supérieures à celles d'une infrastructure informatique traditionnelle. Cette plate-forme en Cloud permet aux clients et aux développeurs d'Atos de développer, composer, distribuer et livrer des applications plus rapidement et à moindre coût. Grâce à un environnement standardisé, partagé, PaaS facilite la collaboration, permettant aux organisations de profiter au mieux des compétences de leur personnel, quel que soit le site d'implantation des équipes. Grâce à une tarification transparente, basée sur l'utilisation, PaaS permet de réaliser facilement des économies de coûts significatives.

Sécurité

Les infrastructures de Cloud primaires de Canopy sont construites à partir de composants fournis par VMware et EMC², des entreprises qui intègrent la sécurité à chaque étape de leur production. Hébergées dans les centres des données sécurisés d'Atos, la sécurité des solutions de Canopy repose sur des normes reconnues comme la norme de sécurité des informations ISO 27001 et la Cloud Security Alliance. De plus, les solutions du Groupe font l'objet d'une sauvegarde des données, avec une surveillance de sécurité assurée 24h sur 24 et 7 jours sur 7.

Adoption par le marché

Avec Canopy, le Groupe a consolidé son avance européenne sur le marché de l'IaaS, sur lequel elle est très présente, et étend maintenant son activité de soutien aux verticaux et charges de travail de clients spécifiques, comme avec la solution de Cloud privée virtuelle, Helix Nebula, pour la communauté scientifique mondiale.

Canopy est en voie d'industrialisation de sa solution PaaS, à la fois comme élément à part entière des outils utilisés par Atos Intégration de Systèmes et comme plate-forme stratégique fournie sur site ou en dehors avec des environnements hybrides et privés pour soutenir l'activité SaaS de Canopy, ainsi que les charges de travail des applications partenaire et client.

Ayant constitué un portefeuille d'applications SaaS horizontales solide avec des partenaires en logiciels de premier plan, Canopy s'appuie sur cette base et la connaissance approfondie du marché d'Atos pour développer des offres verticales attrayantes, en commençant par le secteur des médias et l'administration.

Canopy Consulting permet à ses clients de rapprocher la proposition de valeur du Cloud des bénéfices tangibles de cette transformation, en leur apportant une expertise technologique et métier et en mettant à leur disposition un écosystème de partenaires large, intégrant les propres services de Cloud de Canopy. Chacune de ces offres (IaaS, PaaS, SaaS et Consulting) connaît une forte croissance. Parfaitement complémentaires, elles apportent ensemble aux clients tous les outils dont ils ont besoin pour mener à bien leur migration vers le Cloud.

Enfin, Canopy travaille en étroite collaboration avec ses partenaires financiers et les fournisseurs de logiciels pour développer rapidement son carnet de commandes grâce à des activités commerciales conjointes, qui s'accompagnent déjà de succès notables, en particulier sur ses principaux marchés d'Amérique du Nord, du Royaume-Uni & Irlande, du Benelux & Pays Nordiques, de France et d'Allemagne.

Impact sur l'activité

Avec environ 280 millions d'euros de chiffre d'affaires pro forma en 2013 et de grands comptes clients dans le monde entier, Canopy, le Cloud d'Atos, est le leader européen du Cloud pour les entreprises et l'administration. En 2013, Canopy a remporté 16 nouveaux gros contrats, et a développé, à ce jour, ses propres plates-formes dans sept pays. Canopy propose 22 offres Cloud et projette d'augmenter son chiffre d'affaires à 700 millions d'euros d'ici à 2016.

Les clients qui utilisent le Cloud sont souvent confrontés à de réels problèmes de sécurité, de conformité, de propriété des données, de niveaux de service et de dépendance commerciale. Canopy offre des résultats tangibles à ses clients grâce à ses avantages uniques : un conseil de bout en bout, une capacité de déploiement et opérationnelle, ainsi qu'une expertise en matière de transformation. De plus, soutenue par Atos, Canopy dispose d'une connaissance approfondie du marché, et notamment d'une réelle compréhension des environnements de ses clients. Les offres de Canopy peuvent être combinées de multiples façons, et certains composants personnalisés. Les clients peuvent également choisir de mettre en place la solution sur site ou hors site, en fonction de leurs besoins. Concrètement, sur le plan financier, les clients de Canopy bénéficient d'une réduction importante de leurs dépenses d'immobilisation et ne supportent plus de dépenses d'investissement.

C.4 Worldline

En juillet 2013, Atos a annoncé la réalisation du processus de filialisation de l'ensemble de ses activités de paiements et services transactionnels au sein d'une entité unique, Worldline.

Entre juillet et décembre 2013, l'ensemble des activités services de paiement et services transactionnels du groupe Atos a été séparé du reste des activités d'Atos et de ses filiales. Ces activités ont été regroupées au sein de Worldline et/ou de ses filiales pour former le Groupe Worldline.

Ces opérations de réorganisation ont concerné 16 pays en Europe, en Asie et en Amérique latine. Elles sont détaillées ci-après et ont principalement consisté en la mise en œuvre de diverses opérations de transferts d'actions ou d'actifs selon les principes suivants :

- Les activités des sociétés comprenant à la fois des activités entrant dans le périmètre du Groupe Worldline et des activités ne relevant pas de ce périmètre ont été scindées. Dans huit pays (Autriche, Chine, Espagne, Hong Kong, Malaisie, Royaume Uni, Singapour et Taïwan), les actifs détenus par une société du groupe Atos entrant dans le périmètre d'activité du Groupe Worldline ont été transférés à des filiales de Worldline dans le pays. L'opération a été réalisée en sens inverse en Argentine et en France où les actifs n'entrant pas dans le périmètre d'activité Worldline ont été transférés ou apportés, selon le cas, à une filiale d'Atos SE en dehors du périmètre Worldline ;
- En Indonésie, en Inde et en Allemagne, les sociétés locales dont les activités relevaient exclusivement du périmètre d'activité Worldline et qui n'étaient pas des filiales de Worldline ont été transférées à Worldline et/ou à ses filiales par des entités du groupe Atos SE par voie de cessions d'actions ;
- En Argentine, en Espagne et en Autriche, les opérations de réorganisation ont consisté en une combinaison d'opérations de cessions et d'apports. Les activités relevant des périmètres Worldline et Atos ont été scindées afin que les activités Worldline soient logées dans une entité Worldline dédiée qui a ensuite été transférée à la Société et/ou à l'une de ses filiales.

A la suite de la réalisation de ces opérations de réorganisation, Worldline regroupe ainsi sous une seule entité tête de Groupe et sous sa propre marque les activités services de paiement et services transactionnels du groupe Atos et est ainsi devenu le leader européen dans ces domaines, exploitant ses activités dans 17 pays situés dans trois régions du monde, l'Europe, l'Amérique latine, et l'Inde et l'Asie et employant plus de 7 200 salariés dans le monde.

Worldline, leader européen dans le domaine des paiements et des services transactionnels, s'est également développé dans les marchés émergents. Fort d'une expertise dans le secteur des systèmes de paiement de plus de 40 ans et d'activités dans 17 pays en Europe, Amérique latine et Asie, Worldline opère sur l'ensemble de la chaîne de valeur étendue des activités de services de paiement, fournissant une gamme complète de services d'acquisition commerciale, de traitement de transactions et de solutions business aux institutions financières, commerçants, entreprises et entités gouvernementales. Worldline travaille en étroite collaboration avec ses clients pour exploiter les services externalisés, le plus souvent en vertu de contrats long-terme au titre desquels il est rémunéré par une commission pour la mise en œuvre initiale de la solution, puis en fonction des volumes ou valeurs des transactions. La forte culture d'innovation de Worldline lui permet d'aider ses clients à améliorer leurs services existants et à exploiter les avancées technologiques pour créer de nouveaux marchés et services. En 2013, Worldline a généré un chiffre d'affaires total de 1 115 millions d'euros et une marge opérationnelle avant amortissement et dépréciation (OMDA) de 205 millions d'euros.

Worldline conduit ses activités au moyen d'une production mondiale et met sa plateforme intégrée d'infrastructures au service de ses trois lignes de services :

C.4.1 Services Commerçants & Terminaux

Avec un chiffre d'affaires 2013 de 360 millions d'euros représentant 32% du chiffre d'affaires total, la ligne de services Services Commerçants & Terminaux offre aux commerçants une gamme de services de paiement et services additionnels y afférents aidant les commerçants à se rapprocher de leurs clients et à conclure une transaction au plus près du moment où le client est prêt à s'engager, tout en optimisant les activités de paiement qui leur sont associées. Worldline accompagne les commerçants à chaque étape de leurs relations avec leurs clients : avant, pendant et après la vente. Les services numériques multi-commerce et les solutions d'acceptation de paiement en boutique, en ligne et sur mobile, développent la capacité des commerçants à offrir des expériences attractives et fluides, multi-canal et cross-canal pendant leurs achats en boutique, en ligne et sur des appareils mobiles. Worldline offre également une gamme de services d'analyse de données et de cartes privatives et de fidélité qui permettent aux clients commerçants du Groupe, d'exploiter les données historiques générées par les paiements des consommateurs, afin de mieux comprendre leurs besoins et de mieux cibler leurs offres commerciales. Worldline fournit actuellement des services aux commerçants, aussi bien à des micro-entreprises qu'à des entreprises de dimension internationale. Les principaux services offerts aux commerçants à travers cette ligne de services comprennent les services d'acquisition commerçants et les services additionnels y afférents, les services en ligne dont l'analyse de données qui couvrent un cycle de vie numérique complet pour les e-commerçants, les terminaux de paiement, les cartes privatives, les programmes de fidélité, les services de marketing et les kiosques self-service.

C.4.2 Traitement de Transactions et Logiciels de Paiement

Avec un chiffre d'affaires 2013 de 391 millions d'euros représentant 35% du chiffre d'affaires total, la ligne de services Traitement de Transactions et Logiciels de Paiement offre des solutions qui permettent aux banques et aux institutions financières de gérer des opérations de paiement électroniques en externalisant tout ou partie de leurs fonctions opérationnelles importantes. Sont concernés le processus d'émission de cartes de crédit et d'autorisation des paiements associés, le traitement des paiements électroniques (à la fois pour l'émission et l'acquisition des ordres de paiement), la fourniture des services multi-plateforme de banque en ligne (dont les opérations OBeP), et la fourniture de nouvelles options de paiement telles que les porte-cartes électroniques (wallet). Worldline offre aux banques des solutions pour faire face à un environnement réglementaire complexe et en constante évolution en s'appuyant sur sa capacité à traiter de très grands volumes d'opérations. Worldline propose des solutions innovantes, en particulier à l'appui de modèles de tarification alternatifs. Worldline est l'un des rares prestataires de services de traitement couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur étendue de services de paiement. En outre, Worldline offre aux banques et aux institutions financières qui souhaitent effectuer ce traitement en interne une gamme de solutions de logiciels de paiement, octroyés sous forme de licences.

C.4.3 Mobilité & Services Web Transactionnels

Avec un chiffre d'affaires 2013 de 364 millions d'euros représentant 33% du chiffre d'affaires total, la ligne de services Mobilité & Services Web Transactionnels va au-delà de la clientèle traditionnelle de commerçants, de banques et institutions financières du Groupe pour répondre aux besoins des clients des secteurs privé et public en mettant au point des solutions et des modèles économiques nouveaux qui tirent profit de la numérisation du monde physique, et en ciblant ainsi de nouveaux marchés dont Worldline espère retirer des volumes de transactions additionnels significatifs dans les années à venir. Worldline profite de son expertise dans les domaines des paiements, des services de numérisation des procédures mises en place par les entreprises et d'analyses de données pour aider à fournir des solutions aux entreprises et aux entités gouvernementales dont le défi futur est de transformer leurs opérations de manière stratégique à travers les nouveaux services numériques. La ligne de services du Groupe Mobilité & Services Web Transactionnels concentre ses efforts principalement sur trois secteurs, qui, selon Worldline, peuvent générer des volumes de transactions additionnels significatifs : (i) le paiement électronique et mobile, comprenant la billetterie électronique, la collecte des tarifs automatisés et les services de gestion de parcours, (ii) l'administration électronique et en particulier les services impliquant des flux financiers, pour laquelle les plateformes du Groupe offrent des systèmes sécurisés sans papier pour de meilleurs services publics, et (iii) les services de régulation automatique de la circulation, de traitement numérique du remboursement des dépenses de santé et les services de mobilité, qui comprennent les solutions Vie Connectée (Connected Living), les services de communication M2M (Machine-to-Machine) et les services basés sur le cloud.

D RESPONSABILITE SOCIETALE D'ENTREPRISE

D.1 « Best in class » - Construire l'entreprise du futur

D.1.1 Être leader en matière de développement durable

D.1.1.1 Nouvelles opportunités commerciales

La gestion du développement durable est restée une priorité de l'entreprise en 2013. Les difficultés économiques, l'augmentation des tarifs de l'énergie, la raréfaction annoncée des ressources et des réglementations environnementales toujours plus nombreuses influent considérablement sur les modèles économiques des entreprises, contraignant celles-ci à concentrer leurs efforts sur une réduction de leurs coûts, des économies d'énergie et sur un fonctionnement plus conforme aux principes de développement durable.

Dans le cadre de son engagement envers la société et l'environnement, Atos a également identifié les secteurs où les avantages sociaux et économiques peuvent être renforcés dans l'ensemble de la chaîne de valeur. Fournir des solutions et des services informatiques innovants aide les clients d'Atos à devenir plus performants en termes de développement durable, avoir un impact responsable dans la société, tout en développant leurs sources de revenus et en se conformant aux objectifs de l'entreprise :

Energie & Services aux collectivités

Une vague de changements bouleverse le secteur de l'énergie et des services aux collectivités, conséquence d'une prise de conscience par l'industrie et le public des problèmes liés au développement durable, de réglementations environnementales plus strictes et du besoin d'assurer la réalité commerciale en énergies renouvelables. Le recours aux données et à l'intelligence opérationnelle est devenu décisif pour le succès à long terme :

- Les réseaux électriques intelligents sont la réponse des services aux collectivités à l'exigence d'efficacité des processus qui adaptent la production d'énergie à la demande prévue, optimisant la distribution et le mélange des énergies renouvelables.
- Les systèmes de compteurs intelligents changent la relation entre les consommateurs et les fournisseurs : les utilisateurs cherchent à réduire l'utilisation d'énergie et les coûts, tandis que les prestataires de services exploitent des technologies intelligentes pour offrir des prestations optimisées et assurer une efficacité opérationnelle.
- Enfin, l'émergence de solutions d'électro-mobilité, telle que la voiture électrique (e-car), offre un potentiel incontestable pour réduire la dépendance vis-à-vis des énergies fossiles et adapter les modes de vie urbains pour un avenir plus durable.

Villes

Les autorités municipales sont aujourd'hui confrontées à plusieurs problématiques liées à la croissance des zones urbaines résultant d'un changement globalisé. Elles doivent assurer le développement durable de la ville pour leurs habitants et améliorer leur qualité de vie, tout en devenant les plus efficaces possible. Avec des services axés sur la technologie, le concept de ville intelligente prend une nouvelle dimension :

- La surveillance du trafic et des embouteillages et l'optimisation de la signalisation contribuent à réduire la pollution liée à la circulation et à augmenter l'efficacité énergétique dans des zones géographiques désignées, tout en respectant les engagements en termes de qualité de l'air et de changement climatique ;
- Les initiatives de partage des transports basées sur Internet et le e-transport rendent possibles de nouveaux moyens de transport respectueux de l'environnement et efficaces ;
- Des méthodes intelligentes qui permettent une optimisation complète de la gestion de la collecte des déchets et du traitement de l'eau.
- Créer l'engagement social et encourager une participation démocratique via des canaux numériques.

Santé

La technologie peut également contribuer à la création d'un service de santé commun et transparent, où les professionnels peuvent fournir des soins d'une qualité optimale dans un contexte de réduction des budgets et du vieillissement de la population. De nouvelles prestations et des technologies innovantes, associées à une plus grande propension de patients à prendre une part plus active à leurs propres soins, pourraient être le catalyseur d'améliorations majeures dans un ensemble de secteurs clés :

- Fournir aux médecins un accès aisément sécurisé aux sources d'informations essentielles ;
- Responsabiliser davantage les patients ;
- Améliorer l'accessibilité à des soins de haute qualité, y compris pour les personnes qui demeurent dans des régions éloignées ;
- Assurer des interventions plus rapides et plus précises, aboutissant à de meilleurs résultats.

Transport

Le coût sociétal du transport (accidents, pollution de l'air, inactivité physique des passagers, etc.) nécessite de nouvelles technologies et de nouveaux systèmes qui se focalisent sur l'intégration, la commodité et l'efficacité du transport (planification des itinéraires, systèmes de billetterie mobile améliorés), qui garantissent des procédures de sécurité strictes, pour les voyageurs comme pour les Etats, et qui répondent aux problématiques environnementales.

Education

La technologie peut aider les organismes d'enseignement à faire face aux défis actuels en toute confiance :

- En veillant à ce que les enseignants aient toujours accès à des solutions informatiques évolutives et dans les règles de l'art, aux technologies émergentes, à une réflexion novatrice et à une sécurité complète ;
- En fournissant des plateformes de réseaux sociaux, telles que blueKiwi, qui peuvent transformer le système éducatif en permettant la collaboration et le partage des connaissances sur une base la plus large ;
- En facilitant l'accès à distance à un enseignement de haut niveau par l'intermédiaire de plateformes de formation en ligne.

Opportunités intersectorielles

- **« Green IT » en faveur de la société civile :** les chefs d'entreprise sont confrontés à des défis difficiles lorsqu'il s'agit de transformer et de gérer l'infrastructure informatique en respectant l'environnement. Les technologies « Green IT » offrent des opportunités pour atteindre les objectifs en matière de réduction des émissions de dioxyde de carbone grâce à l'utilisation d'infrastructures qui exécutent les opérations informatiques avec un impact minimal – voire sans impact – sur l'environnement. La technologie peut également aider les entreprises à maîtriser leur impact sur le changement climatique en intégrant des stratégies à faible émission de carbone dans la gestion des performances commerciales. La « comptabilité carbone » peut nécessiter des investissements dans des solutions informatiques (logiciels et services) pour suivre les émissions de carbone et élaborer des rapports sur les performances environnementales, les avantages sociaux, mais également sur les résultats financiers. Les outils jouent un rôle stratégique dans la capacité des entreprises à collecter et à partager l'information, mais également à surveiller et faciliter le processus de reporting.
- **La conception du nouvel environnement de travail :** la conception du nouvel environnement de travail, combinant des concepts innovants de lieux de travail et des technologies numériques et collaboratives, répondra aux défis que doivent relever les clients d'Atos pour stimuler l'innovation interne, la rentabilité, la flexibilité de la main-d'œuvre et la rétention des talents.
- **Inclusion numérique :** l'accès aux technologies de l'information et de la communication ainsi que leur utilisation ont un impact sur les individus et sur l'ensemble de la communauté. Une communauté inclusive sur le plan numérique est essentielle pour le développement de l'économie et de la main-d'œuvre, la participation civique, l'éducation, la santé et la sécurité publique. La technologie et les stratégies s'appuyant sur Internet facilitent l'inclusion numérique : les technologies d'apprentissage en ligne sont un outil de formation et d'orientation pour les petites entreprises ; Projets de médias numériques destinés aux jeunes, visant à les orienter dans l'utilisation des technologies professionnelles et l'engagement civique ; Technologie d'accessibilité pour les personnes handicapées.

D.1.1.2 Vision et stratégie d'Atos – Devenir Leader du Développement durable

Atos a pour ambition d'être reconnu comme un champion européen de l'informatique responsable, à l'envergure mondiale, et de permettre à ses clients de réinventer leur modèle de croissance pour répondre aux mutations considérables de leurs environnements financier, technologique, environnemental et sociétal.

Atos adopte le principe de la valeur partagée, qui implique de créer de la valeur économique d'une manière qui crée également de la valeur pour la société civile en prenant en compte ses besoins et ses défis ; en d'autres termes, connecter le succès de l'entreprise avec le progrès social. La mission finale d'Atos est la poursuite de la rentabilité financière avec un impact social et environnemental responsable.

Pour réaliser cet objectif, **la stratégie de Responsabilité d'Entreprise d'Atos repose sur trois axes :**

Renforcer le leadership en informatique pour le développement durable

Consolider et améliorer les positions d'Atos dans les classements internationaux de référence relatifs au développement durable, tels que GRI, Great Place To Work, etc., et dans les évaluations des investisseurs (par exemple, DJSI ou FTSE) est un exercice continu pour Atos afin d'évaluer sa performance d'entreprise et de consolider sa crédibilité sur le marché. De nombreuses récompenses reçues au cours de l'année témoignent de l'engagement croissant du Groupe dans le monde entier.

La responsabilité d'entreprise au cœur de l'activité et des processus d'Atos

Placer le développement durable au sein de l'ADN de la société est un objectif qui se décline dans les valeurs d'entreprise, l'innovation, l'excellence opérationnelle écologique, la responsabilité sociétale et le développement commercial. Le développement durable est une composante du processus d'innovation d'Atos, permettant la création de nouvelles offres dans différents domaines d'expertise tels que l'énergie et la gestion du carbone, la collaboration sociale, les services publics, etc.

En faisant du développement durable une partie intégrante de l'activité du Groupe et du processus de transformation technologique, Atos est convaincu que ses clients peuvent mieux assurer la pérennité de leur organisation, créer de nouvelles opportunités, encourager l'innovation et gagner un avantage concurrentiel. Atos vise à intégrer progressivement la responsabilité d'entreprise dans le travail quotidien des employés, quelle que soit leur culture ou leur lieu de travail. Des efforts continus sont déployés pour soutenir toutes les régions avec une approche cohérente qui renforce le positionnement d'Atos tout en intégrant les besoins et les préoccupations locaux.

Identifier les défis, établir les priorités, mesurer le rendement

Atos s'est également fixé l'ambition de renforcer le dialogue avec les parties prenantes afin de les associer aux défis stratégiques de l'entreprise, valider les indicateurs de performance clés, et communiquer publiquement sur les avancées du Programme de développement durable d'entreprise d'Atos. Élément à part entière du dialogue avec les parties prenantes, l'intégration de la responsabilité sociétale au sein des relations avec les investisseurs est l'un des aspects de la stratégie d'Atos.

D.1.1.3 Gouvernance de la responsabilité d'entreprise

Le Secrétaire général, membre du Comité exécutif du Groupe, sous l'autorité directe du Président-Directeur Général, supervise le Programme de responsabilité d'entreprise d'Atos, initie les recommandations sur la stratégie générale et les actions à accomplir.

Le Comité Exécutif du Groupe Atos est associé à la stratégie et du plan d'action du programme de responsabilité d'entreprise et de développement durable. Régulièrement, le Secrétaire général lui présente les dernières réalisations et les objectifs prévus aux niveaux mondial et régional en matière d'initiatives environnementales et sociales du Groupe.

Le Programme de responsabilité d'entreprise et de développement durable fait partie du programme mondial Wellbeing@work dont l'objectif est de faire d'Atos l'un des leaders et une des meilleures entreprises en termes de qualité de vie au travail.

Le bureau en charge de la responsabilité d'entreprise et du développement durable est une organisation mondiale dirigée par un Directeur du programme et composée d'une équipe internationale d'une vingtaine de personnes, dont les responsables de responsabilité d'entreprise des 10 entités opérationnelles, de Worldline, ainsi que les représentants des fonctions support. Des ateliers hebdomadaires et mensuels sont organisés pour mettre en œuvre et surveiller les principaux axes d'intervention et le suivi des objectifs. Des canaux spéciaux sont en place pour faciliter les communications dans les entités opérationnelles et les régions.

Le « Wellbeing@work Council » et la « Scientific Community » sont des cellules de réflexion actives qui alimentent le programme avec des idées novatrices et des propositions de projets pour renforcer l'engagement de l'entreprise et son positionnement sur le marché.

D.1.2 Intégration du programme de responsabilité d'entreprise dans la stratégie commerciale d'Atos

D.1.2.1 Mise en relation des performances financières et extra-financières

Vers un reporting plus intégré

Le changement climatique, le respect des droits de l'homme, une réputation d'entreprise responsable sont autant de sujets qui affectent de plus en plus la performance des portefeuilles d'investissement et qui doivent être traités comme complément des indicateurs financiers plus traditionnels pour des relations éthiques avec les investisseurs.

Atos cherche continuellement à progresser vers un reporting extra-financier intégré de plus en plus précis. Le Rapport Intégré de Responsabilité Sociétale d'Entreprise 2012 d'Atos a été présenté et distribué au Conseil d'Administration et aux actionnaires d'Atos lors de l'Assemblée Générale Annuelle qui s'est tenue en mai 2013.

Le Rapport Intégré d'Atos comprend deux documents :

- Le **Rapport de Responsabilité Sociétale d'Entreprise**, comprenant les principaux Indicateurs clés de performance (KPI) et mettant en avant les principales initiatives et des études de cas.
- Le **Document de Référence**, comprenant l'ensemble des KPI, les résultats de l'évaluation de la pertinence, intégrés aux informations financières d'Atos. Ce document détaillé est à destination des investisseurs, et a pour objectif de répondre aux obligations légales posées par la loi Grenelle II.

Atos suit de près le travail effectué par l'IIRC - « International Integrated Report Committee » - afin de développer une approche standardisée du reporting intégré. Le reporting intégré est nécessaire pour les entreprises et les investisseurs. Les entreprises ont besoin d'un environnement de reporting qui est propice à la compréhension et une meilleure articulation de leur stratégie, ce qui contribue à stimuler le rendement interne et attirer des capitaux financiers d'investissement. Les investisseurs ont besoin de comprendre comment la stratégie poursuite crée de la valeur au fil du temps.

Partenariat avec SAP pour un reporting mondial automatisé

Depuis 2012, pour contrôler et suivre les indicateurs clés de performance et les objectifs, Atos utilise l'outil SAP Sustainability Performance Management® « Développement Durable » (SuPM). Cette solution permet à Atos de recueillir auprès de toutes les entités du monde les informations concernant ses performances en matière de développement durable, et assure une collecte précise et standardisée des données RSE communiquées aux parties prenantes, y compris les investisseurs.

Atos est l'une des premières entreprises à utiliser un outil informatique dédié tel que SuPM pour réaliser son reporting en matière de développement durable.

La notation extra-financière et les indices boursiers extra-financiers

Atos a fait l'objet de plusieurs notations extra-financières par des agences reconnues telles Vigeo, EIRIS, Bloomberg, Ecovadis...

Le Groupe est répertorié dans quatre indices boursiers extra-financiers qui prennent en compte les critères RSE:

- FTSE4Good ESG (depuis 2011)
- ASPI Eurozone® (depuis 2011)
- Carbon Disclosure Project (depuis 2013)
- DJSI World Index (depuis 2013)

Membre du Dow Jones Sustainable Europe Index depuis 2012, Atos a intégré en 2013 l'indice Dow Jones Sustainable World Index, positionnant la société parmi les 2 500 premières entreprises mondiales (top 10) en termes de Responsabilité Sociétale d'Entreprise.

Enfin, en novembre 2013, le Carbon Disclosure Project a récompensé Atos pour deux résultats: le CDLI (Climate Disclosure Leadership Index), avec un score de 93% qui a récompensé Atos pour le niveau élevé de transparence de ses informations, et le CPLI (Climate Performance Leadership Index), avec l'entrée d'Atos dans le groupe A, qui représente le groupe des 10% d'entreprises les mieux évaluées.

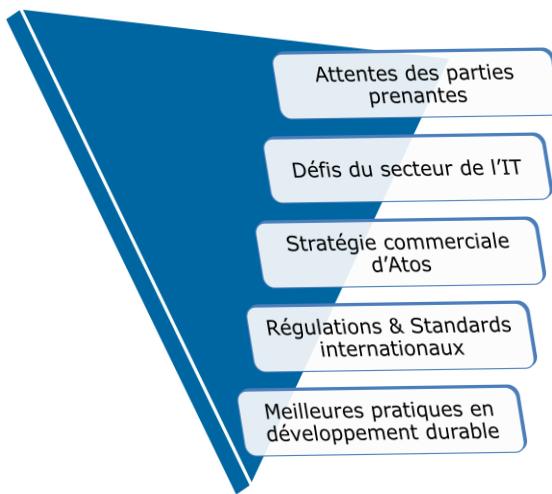
D.1.2.2 Evaluation de la pertinence du programme de responsabilité d'entreprise d'Atos

Approche et identification des aspects pertinents

Atos communique régulièrement avec ses parties prenantes qui peuvent alerter, mobiliser et partager leurs principales problématiques, reflétant les impacts économiques, environnementaux et sociaux de l'entreprise.

Depuis 2010, le Groupe a réalisé une analyse régulière de la pertinence de son programme afin d'identifier les grands enjeux que le marché et les principales parties prenantes considèrent comme essentiels, et sur lesquels Atos doit communiquer dans son rapport annuel de responsabilité d'entreprise.

En 2013, le Groupe a continué à travailler sur une meilleure catégorisation et prioritisation d'aspects cohérents validés par la direction d'Atos et les parties prenantes concernées.



Depuis 2012, Atos a mené des réunions régulières et des enquêtes électroniques avec une sélection des parties prenantes afin de vérifier leurs attentes et obtenir des avis concrets relatifs au programme de responsabilité d'entreprise. En 2013, un événement mondial a été organisé avec les parties prenantes externes au cours de la conférence des Ateliers de la Terre organisée au siège de l'UNESCO à Paris, orienté sur les questions de responsabilité sociale.

Durant 2013, des réunions ont été organisées avec les employés afin de les consulter et de tenir compte de leurs opinions et leurs propositions pour mieux adapter le programme d'entreprise.

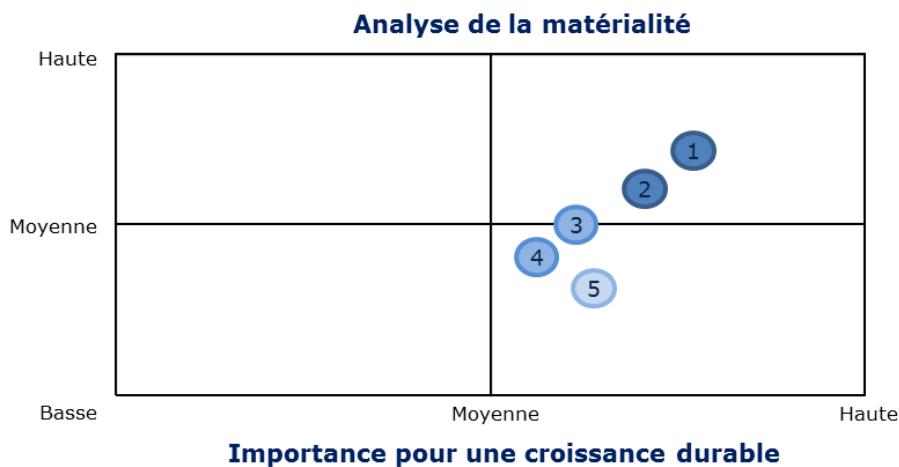
L'ambition pour 2014 est d'engager un dialogue spécifique avec les entreprises leader en termes de développement durable afin de partager l'expertise en la matière et d'obtenir des opinions de fond sur les thèmes qu'une entreprise IT doit mettre en avant.

D.1.2.3 Hiérarchisation des défis d'Atos

Suite à l'évaluation de la pertinence de son programme de responsabilité d'entreprise de 2013, Atos a identifié cinq défis, classés en fonction de leur impact sur la croissance durable de l'activité commerciale et sur leur probabilité de se produire.

Nb	Défis clés
1	Être un employeur responsable attrayant pour des candidats talentueux et favorisant une nouvelle forme de travail basée sur les technologies collaboratives et le bien-être au travail
2	Gérer la sécurité des données et assurer un haut niveau de satisfaction client
3	Réduire les impacts sur l'environnement des centres de données, bureaux et transports pour atteindre la neutralité carbone, et contribuer à l'excellence des clients en matière de développement durable (zéro carbone, DCIM, "Smart Campus", services Cloud, etc.)
4	Promouvoir un leadership et un comportement éthique dans les affaires au sein de l'entreprise et dans la chaîne d'approvisionnement
5	Développer et assurer le positionnement d'Atos en matière de services innovants ayant un impact responsable sur la société contribuant au développement des pays émergents (Santé, éducation, citoyenneté d'entreprise)

Incidence financière, conformité légale ou réglementaire, confiance des parties prenantes, fidélisation de la clientèle, satisfaction des employés et la réputation de l'entreprise ont été les six zones d'influence pour définir l'importance d'une croissance durable de l'entreprise.



D.1.2.4 Indicateurs clés de performance en adéquation avec les défis d'Atos

La cartographie détaillée, avec les lignes directrices normalisées définies par le GRI a permis la sélection de 46 indicateurs clés de performance sur lesquels le reporting s'est effectué au niveau mondial. Parmi ceux-ci, 36 indicateurs de performance clés correspondent aux définitions et protocoles standards fournis par le GRI et 10 sont spécifiques au contexte et à l'entreprise Atos (voir ci-dessous).

Priorité	Défis Atos	Catégories	Indicateurs clés de performance liés (KPIs)	Lien avec le GRI
1	Être un employeur responsable attrayant pour des candidats talentueux et favorisant une nouvelle forme de travail basée sur les technologies collaboratives et le bien-être au travail	Responsabilité sociale et Bien être des personnes au travail	Nombre d'employés selon leur localisation Rotation du personnel Taux d'absentéisme Mesures préventives pour gérer la santé et la sûreté de ses employés: équilibre vie professionnelle/personnelle Nombre d'heures de formation par employé & par an Pourcentage d'employés ayant reçu une évaluation annuelle de performance Résultat de l'enquête mesurant la satisfaction des employés Engagement de la Direction envers les employés Communication sur la culture et les valeurs d'Atos Pourcentage d'employés prenant part aux avantages maladie Pourcentage d'employés couverts par une convention collective Programmes de gestion des compétences et de formation pour assurer l'employabilité des employés et les assister dans leur fin de carrière Indicateurs de diversité dans la direction Ratio du salaire de base des hommes et femmes Ratio entre les salaires minimums locaux et ceux d'Atos Nombre d'incidents liés à la discrimination et actions prises Nombre d'employés utilisant les outils de travail collaboratifs Nombre de sites basés sur le concept de "Smart Campus"	LA1 LA2 LA7 LA8 LA10 LA12 AO2 AO12 AO13 LA3 LA4 LA11 LA13, AO6 LA14 EC5 HR4 AO11 AO9
2	Gérer la sécurité des données et assurer un haut niveau de satisfaction client	Gouvernance d'entreprise, éthique et compliance	Incidents de Sécurité et de Sûreté % d'employés ayant participé à la formation sur la sécurité Nombre de réclamations des clients concernant les pertes de données personnelles Nombre de pénalités pour perte de données personnelles des clients	AO3 AO3 PR8 PR5
3	Réduire les impacts sur l'environnement des centres de données, bureaux et transports pour atteindre la neutralité carbone, et contribuer à l'excellence des clients en matière de développement durable (zéro carbone, DCIM, "Smart Campus", services Cloud, etc.)	Engagement environnemental et excellence opérationnelle	Consommation d'énergie dans les Centres de données Consommation d'énergie dans les Bureaux Economie d'énergie grâce à l'efficience opérationnelle (centres de données, bureaux et trajets) Rationalisation des transports: nombre d'heures passées sur les outils de travail à distance Nombre d'initiatives/projets pour améliorer l'efficience énergétique et le système de refroidissement des centres de données Emissions directes et indirectes de gaz à effet de serre Emissions de fluides de refroidissement (HFC, HCFC) Sites certifiés ISO 14001 (Bureaux et Centres de données plus DC) Papier de bureau utilisé Chiffre d'affaire relatif aux services d'excellence opérationnelle (Gestion de l'énergie et de l'eau, etc.) Chiffre d'affaire total des offres lié au Développement durable Réduction des émissions de gaz à effet de serre des clients	EN3, EN4 EN3, EN4 EN5, EN6, EN18 EN7 EN6 EN16 EN19 EN28 EN1 AO7 AO7 EN26
4	Promouvoir un leadership éthique au sein de l'entreprise et dans la chaîne d'approvisionnement	Gouvernance d'entreprise, éthique et compliance	% d'employés formés au Code d'éthique Actions prises en réponse aux incidents de corruption Amendes significatives pour non-compliance Evaluation responsable des fournisseurs	SO3 SO4 SO8 HR2
5	Développer et assurer le positionnement d'Atos en matière de services innovants ayant un impact responsable sur la société contribuant au développement des pays émergents (Santé, éducation, citoyenneté d'entreprise)	Responsabilité sociale et Bien être des personnes au travail	Nombre d'Ateliers d'innovation avec les clients Aides financières reçues des gouvernements Chiffre d'affaire relatif aux solutions "citoyenneté numérique" Investissements dans les communautés locales Nombre de personnes recrutées localement Nombre de projets/initiatives IT implantées dans les communautés locales Pourcentage de fournisseurs locaux	AO10 EC4 AO7 EC1 EC7 EC8 EC6

Parmi les 46 indicateurs, 16 ont été sélectionnés comme principaux indicateurs clés de performance pour le Groupe (en bleu) qui sont suivis dans le management opérationnel standard.

Depuis 2012, une série d'interviews avec les membres du Comité Exécutif du Groupe a été menée afin de valider les domaines principaux d'intervention et les indicateurs clés de performance qui ont une plus grande signification pour les entités opérationnelles du Groupe.

En lien avec l'évaluation de la pertinence du programme et suivant la recommandation du département du Contrôle interne d'Atos, Atos a défini un « Book of Internal Control » (BIC) afin de mettre en place des contrôles réguliers sur la mise en œuvre du programme de responsabilité d'entreprise du groupe (politiques, procédures, outils, etc.).

De plus, Atos a intégré le développement durable et la responsabilité d'entreprise dans sa cartographie des risques d'entreprise. Selon les résultats de cette cartographie, le risque lié au développement durable est pris en compte et géré par les managers Atos (voir section F. Facteurs de risques).

D.1.3 Programme de responsabilité d'entreprise d'Atos à l'œuvre

D.1.3.1 Domaines d'action d'Atos

Le programme de responsabilité d'entreprise d'Atos couvre quatre domaines d'action :

Gouvernance d'entreprise, Ethique et Compliance

Poursuite des bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise, application des réglementations internationales et respect par Atos de l'éthique dans l'exercice de ses activités et dans les relations entretenues avec les parties prenantes du Groupe.

Responsabilité sociale et esprit citoyen de l'entreprise

Développement et lancement du programme de bien-être au travail « Wellbeing@Work » visant à améliorer les conditions de travail des salariés et l'impact social de l'entreprise.

Engagement environnemental

Renforcement des initiatives écologiques visant à mesurer, contrôler et réduire l'impact environnemental du Groupe Atos (émissions carbone, efficacité énergétique, énergies renouvelables, déchets, achats, déplacements, etc.).

Développement des affaires

Atos accompagne ses clients sur la voie du développement durable et utilise les technologies de l'information comme levier de transformation et solutions de changement comportemental dans l'approche et les attitudes de ses clients en matière de développement durable.

Le programme de responsabilité d'entreprise d'Atos est conforme aux principes de la norme internationale ISO 26000 et aux directives de l'OCDE.

D.1.3.2 Principales réalisations

Indices de développement durable

- Classement A+ par le GRI pour son Rapport Intégré de Responsabilité d'Entreprise, pour la troisième année consécutive ;
- Pour la première fois, Atos figure dans l'indice mondial de développement durable du Dow Jones (DJSI) et voit ainsi reconnu son leadership mondial en matière de responsabilité d'entreprise.
- Le Carbon Disclosure Project a récompensé Atos dans deux indices : l'indice CDLI (Climate Disclosure Leadership Index), avec un score de 93% obtenu pour le niveau élevé de la transparence de l'information, et l'indice CPII (Climate Performance Leadership Index) qui place Atos dans la catégorie A, soit dans les 10% des meilleurs leaders évalués.
- Atos dans la région Asie-Pacifique (APAC) a reçu l'IAIR Sustainability Award.

Récompenses en matière de développement durable

- Atos France a été classé numéro 2 au palmarès des sociétés les plus attractives selon une enquête réalisée par RegionsJob auprès de 9 000 personnes.
- L'initiative mondiale d'Atos « Success Story Awards » a été récompensée par l'ORAS (Observatoire Rémunérations & Avantages Sociaux).
- L'EFMD a récompensé Atos et HEC pour une initiative internationale conjointe de développement des talents : le « Gold Program ».
- Prix du Women Leadership en Espagne.

Récompenses Great Place to Work (GPTW)/Wellbeing@work

Des millions d'employés de plusieurs milliers d'entreprises sont impliqués dans l'étude « Great Place to Work » chaque année, faisant de celle-ci la plus grande mesure de ce type au monde établissant les standards qui définissent le meilleur lieu de travail. Atos Turquie, Pologne et Autriche ont été récompensés en 2013 :

- Pour la deuxième année consécutive, Atos Pologne a été primé par l'institut Great Place to Work®. En 2013, Atos Pologne a gagné une place et a été reconnue comme **deuxième meilleure entreprise où travailler** en Pologne. Atos est la seule société spécialisée en technologies de l'information figurant dans la liste GPTW des meilleurs employeurs (Mars 2013).
- Atos Turquie a été reconnue comme **deuxième meilleure entreprise où travailler** en Turquie pour les entreprises de plus de 500 employés (juin 2013).
- L'addIT, une société Atos implantée en Autriche, a été classée numéro un des meilleurs employeurs par l'institut Great Place to Work® en Autriche (région de Carinthie) (avril 2013).

Initiatives environnementales

- 9 sites majeurs d'Atos ont fini le processus de mise en œuvre de la norme ISO 14001 (cible 2013 : 9).
- Atos a réduit son empreinte carbone de 41% sur la période 2009-2012 (base 2008), avec compensation des émissions carbones des centres de données restantes : 38 739,9 tonnes équivalent CO₂ compensés grâce au projet de ferme d'éolienne en Inde [EN26].

Événements renforçant le dialogue avec les parties prenantes et développant les affaires

- Atos a reçu ses partenaires et fournisseurs à son troisième atelier mondial des parties prenantes.
- Atos a été le partenaire officiel de la Conférence Mondiale, organisée par les Ateliers de la Terre pour la quatrième année consécutive. Le Président-Directeur général a co-animé le débat « vers une économie intelligente et sans carbone ».

D.2 Etre un Acteur Ethique et Loyal en affaires

D.2.1 Compliance

Depuis l'acquisition de Siemens IT Solutions & Services le 1er juillet 2011, la présence d'Atos sur le marché s'est renforcée et la société s'est trouvée davantage exposée aux risques en matière de compliance.

Par ailleurs, les réglementations nationales et les clients (y compris dans les pays exposés) ont tendance à être de plus en plus exigeants quant aux processus et aux procédures en place pour assurer une compliance efficace. Pour atténuer et prévenir ces risques, Atos a déployé un programme de compliance efficace, qui a été renforcé dans de nombreux domaines en 2013.

Les principaux objectifs pour 2013 étaient de renforcer la gouvernance, établir de nouvelles règles internes, et de déployer une nouvelle stratégie de sensibilisation et de formation des employés d'Atos sur les questions de compliance.

D.2.1.1 Gouvernance de la Compliance

Depuis mars 2013, une Directrice juridique adjointe du Groupe, Compliance & General Matters, est chargée des questions touchant à la compliance, à la protection des données, aux achats et à la propriété intellectuelle. Elle est soutenue par une équipe internationale dédiée aux questions de compliance, placée sous la responsabilité directe du SVP Directeur Juridique et Compliance du Groupe, et fait partie du Comité Compliance du Groupe, présidé par le Directeur Groupe Compliance – Secrétaire général et composé de représentants des fonctions d'assurance du Groupe.

La gouvernance est également bien définie dans plusieurs Entités Opérationnelles où des comités de compliance ou d'éthique ont été créés pour débattre sur les spécificités locales et prendre les mesures applicables aux Entités Opérationnelles (Allemagne, Royaume-Uni, Brésil, etc.). Ces organes sont composés des fonctions locales du management et de support, et assurent le support opérationnel des initiatives locales relatives à la compliance.

Depuis 2012, un Collège de Déontologues composé de membres externes à l'entreprise et hautement respectés a été créé pour penser la stratégie et donner l'impulsion à de nouvelles réalisations en termes d'éthique au sein d'Atos, avec le soutien du Département Juridique et Compliance. Ce Collège a revu le Code d'Ethique d'Atos et a présenté un certain nombre de propositions constructives au Conseil d'Administration prises en considération.

D.2.1.2 Nouvelles politiques pour prévenir les risques en matière de compliance

Participant depuis 2010 du Pacte Mondial de l'ONU, Atos a déployé en 2013 plusieurs politiques internes pour se prémunir contre les risques de non compliance, tels que les pots-de-vin, la corruption, les violations des lois sur la concurrence et sur le contrôle des exportations, et la fraude en général.

En particulier, Atos a mis en place plusieurs mesures afin de lutter contre les risques de corruption [SO4] :

- Tous les intermédiaires, partenaires de consortium ou consultants qui aident Atos à développer/préserver son activité sont filtrés avant qu'une relation ne commence : leur comportement et leur connaissance de l'éthique sont des éléments essentiels qui sont vérifiés au préalable. En cas de risque de corruption, d'insolvabilité ou de rémunération non proportionnée, le partenaire est contrôlé par l'équipe Groupe Compliance, qui recommande ou non l'approbation du Directeur Juridique du Groupe. Le Directeur Financier du Groupe est la dernière personne dont il faut obtenir l'approbation pour un partenaire.
- En outre, pour protéger Atos contre toute forme de contribution disproportionnée donnée ou reçue par un employé d'Atos, une Politique sur les Contribution a été déployée en 2013. Elle vise à filtrer tout cadeau, invitation ou pack d'hospitalité, ou toute autre forme de contribution dont Atos est le destinataire ou le donneur. La direction pourra ainsi procéder à un examen en cas de risque identifié.

En outre, Atos a élaboré et déployé en 2013 une Politique Anti-Fraude qui définit les rôles et les responsabilités des fonctions management et support dans la prévention des fraudes, et déclare qu'Atos s'abstient de toute action discriminatoire ou disciplinaire à l'encontre des employés ayant dénoncé de bonne foi à leur hiérarchie ou, le cas échéant, aux autorités publiques compétentes, des pratiques qui violent la loi. Si une allégation de fraude/non-conformité est révélée par un employé ou suite à un contrôle interne, l'équipe chargée de la Compliance est responsable des enquêtes internes.

Enfin, dans la mesure où la concurrence et le contrôle des exportations peuvent aussi présenter des risques en matière de compliance pour une entreprise comme Atos, l'équipe chargée de la Compliance a déployé deux nouvelles politiques en 2013 :

- Une Politique sur les Tables Rondes, qui fournit les principales règles à respecter pour préserver une concurrence loyale en cas de réunions avec des concurrents potentiels ou connus.
- Une Politique de Contrôle des Exportations, qui expose les principes et les interdictions clés relatifs aux réglementations concernant le contrôle des exportations et fournit des processus clairs pour atténuer les risques.

Ainsi, en 2013, le Groupe n'a été condamné à aucune amende ou sanction non financière pour non compliance avec les lois ou réglementations [SO8], ni reçu aucune plainte de clients ou fournisseurs pour corruption [SO4].

D.2.1.3 Renforcement de la sensibilisation

Atos entend favoriser la sensibilisation des employés aux politiques de l'entreprise grâce à une diffusion appropriée de ces politiques, y compris via un programme de formation, ce qui fait partie du programme de compliance d'Atos.

Premièrement, Atos a mis en place un plan rigoureux de déploiement de ses politiques compliance en 2013 : toutes les politiques compliance, telles que la politique sur les cadeaux, évènements de divertissement et autres contributions ont besoin d'être présentées aux directions locales et aux instances représentatives du personnel afin que leur contenu soit opposable au sein du Groupe. Ensuite, l'étape suivante de ce plan de déploiement est le lancement d'une communication obligatoire aux employés des nouvelles politiques compliance, aux niveaux mondial et local.

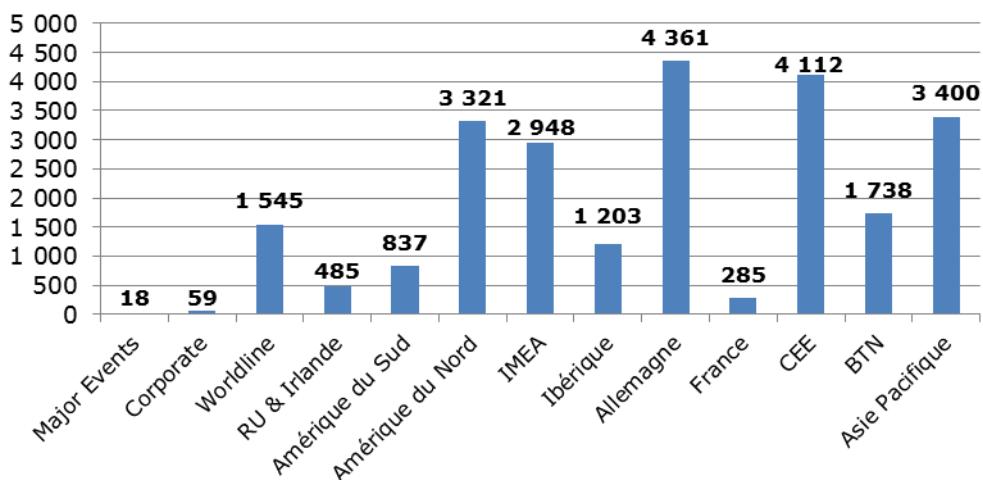
Deuxièmement, par l'intermédiaire du Réseau Social d'Entreprise d'Atos, blueKiwi, l'équipe chargée de la Compliance assure un canal de communication directe avec les employés, qui peuvent rejoindre une communauté spécifique, appelée « Legal Compliance Organisation » : l'objectif consiste à fournir des informations sur les risques en matière de compliance, les politiques internes, les règles à respecter, et à offrir un outil permettant aux employés de soulever des questions sur la compliance ou sur l'utilisation des politiques. Cette communauté lancée en 2013 vise à devenir une plateforme d'échange et de partage d'idées sur les questions de compliance dédiée aux employés.

Concernant la sensibilisation, le lancement en septembre 2013 d'une formation en ligne spécifique sur le Code d'éthique a permis à Atos de franchir une nouvelle étape dans l'amélioration de son programme de Compliance. Le Code d'Ethique d'Atos a été joint à tous les contrats d'embauche dès le 1er janvier 2011. Cette formation spécifique sur les principes du Code d'Ethique garantira une meilleure compréhension du Code et encouragera des pratiques équitables dans les activités professionnelles quotidiennes. Cette formation en ligne est obligatoire pour tous les employés, quels que soient leur poste, leur fonction, leur pays et leur niveau hiérarchique.

Pour compléter ce module de formation en ligne sur le Code d'Ethique, des séances spécifiques de formation en présentiel ont été organisées dans certaines Entités Opérationnelles, pour les hauts dirigeants et pour toute personne considérée comme une « cible privilégiée » ou dont l'activité professionnelle au quotidien touche de plus près au contenu de ce code.

En 2013, 24 634 employés ont suivi les séances de formation en classe ou en ligne, consacrées au Code d'Ethique [SO3].

Nombre de personnes ayant participé à la formation en ligne sur le Code d'Ethique [SO3]



D.2.2 Protection des données personnelles

Chaque jour, Atos traite des données personnelles pour ses propres besoins et pour le compte de ses clients. L'importance et la valeur des données personnelles dans les activités professionnelles quotidiennes sont maintenant une évidence. Désignées comme le nouvel or noir, les données personnelles soulèvent en effet de nombreuses questions, tant du côté des clients d'Atos que de celui de ses employés.

D.2.2.1 L'approche structurée d'Atos pour une protection complète des données

Etant un droit fondamental, la protection des données personnelles est tout d'abord clé pour les employés, qui attendent de la part d'Atos le respect du régime juridique le plus strict applicable à cet égard. Deuxièmement, les opportunités commerciales engendrées par le traitement des données personnelles sont nombreuses, comme le montre le débat sur les « Big Data ». Pour ces mêmes raisons, le traitement des données personnelles oblige Atos à adopter des engagements fermes et à mettre en œuvre des mesures fortes en matière d'organisation et de sécurité afin de garantir un haut niveau de protection pour les données personnelles des employés et des clients.

A cet effet, Atos a élaboré une approche structurée de protection des données personnelles qui repose sur quatre piliers.

Le premier pilier est la Politique de Protection des Données du Groupe Atos. Elle définit les principes de la protection des données sur la base des dispositions de la Directive européenne 95/46 sur la protection des données, qui sont considérées comme les principes assurant la meilleure protection pour les données personnelles.

Comme le principe de « Privacy by Design » (respect de la vie privée dès la conception) régit la protection des données chez Atos, le second pilier correspond à des procédures qui sont également décrites dans la Politique de protection des données du Groupe. Ces procédures garantissent que le respect de la vie privée soit intégré à tous les traitements de données personnelles réalisés par Atos en son nom propre ou pour le compte de ses clients. Ainsi, en 2013, Atos n'a fait l'objet d'aucune réclamation pour atteinte à la vie privée du client [PR8].

Pour veiller à ce que ces principes et ces procédures soient mis en œuvre de manière efficace, une Data Protection Community, solide et permanente, est organisée et forme le troisième pilier du Programme de protection des données d'Atos. Cette Communauté s'appuie sur un Réseau de bureaux locaux de protection des données composés d'experts juridiques en protection des données et de responsables de la protection des données personnelles. Ces bureaux locaux de protection des données sont coordonnés par le Bureau de la Protection des Données du Groupe.

Atos est convaincu que la Protection des données ne serait pas assurée correctement si les employés n'étaient pas sensibilisés et manquaient de connaissances sur le sujet, plus particulièrement sur la Politique de Protection des Données du Groupe Atos. Atos a donc élaboré, en tant que quatrième pilier, une formation destinée à sensibiliser tous les employés d'Atos sur ce thème, ainsi que des formations plus spécifiques pour attirer l'attention sur les problèmes auxquels les employés sont confrontés dans leur domaine d'expertise particulier.

D.2.2.2 Protection des données dans le Cloud

En plus de ce programme interne de protection des données, Atos a décidé de jouer un rôle actif dans le domaine du Cloud computing. Atos est en effet représenté par son Président-Directeur Général au sein de l'European Cloud Partnership (Partenariat européen sur le Cloud Computing), qui associe l'industrie et le secteur public dans la mise en place d'un marché unique numérique pour le Cloud Computing en Europe. Atos est également représenté dans plusieurs groupes de travail créés par la Commission Européenne pour développer des outils standardisés tels qu'un Code de conduite et des Clauses standard en vue d'améliorer la confiance des clients dans les offres Cloud.

L'objectif clé pour Atos dans ces différents groupes de travail consiste à défendre un Cloud européen qui offrirait aux clients une transparence suffisante quant au moyen de traitement ainsi que des garanties concernant le traitement de leurs données personnelles dans une Zone Européenne de données partagées.

D.2.3 Protection des actifs

Atos a déployé une organisation Sûreté et Sécurité pour protéger ses biens et ceux que lui confient ses clients contractuellement contre toute forme de menaces, internes ou externes, délibérées ou accidentelles.

D.2.3.1 Une approche transversale de la protection des biens

L'organisation Groupe de la sécurité d'Atos a élaboré 50 politiques, standards et recommandations Groupe sur la sécurité et la sûreté. Les politiques de sécurité d'Atos sont obligatoires et engagent toutes les entités et tous les employés d'Atos afin de garantir la sûreté et la sécurité des processus métiers internes et externes (c'est-à-dire « liés aux clients »). Elles s'appliquent à l'ensemble des équipes, des contractants et des consultants partout dans l'organisation Atos.

Les politiques Sécurité et Sûreté du Groupe Atos englobent la protection de tous les biens d'Atos, qu'ils soient propriété d'Atos, utilisés par ou confiés à Atos (informations, propriété intellectuelle, sites, réseaux, employés, logiciels et matériels informatiques).

En 2013, les principales politiques de sécurité d'Atos ont été intégrées au « Book of Internal Policies » :

- AP90 Politique de Sécurité des Informations d'Atos,
- AP91 Politique de Classification des Informations d'Atos,
- AP92 Politique de Sûreté d'Atos,
- AP96 Politique d'Utilisation Acceptable des Technologies de l'Information d'Atos.

De plus, Atos a mis en place des mesures et des politiques pour protéger sa propriété intellectuelle et ses informations confidentielles, incluant mais non limités à, l'utilisation d'accords de confidentialité, le cryptage et la protection logique et physique des informations quand cela est requis.

En outre, le Département Juridique et Compliance d'Atos conseille sur toutes les transactions commerciales et s'assure que des dispositions appropriées soient incluses dans les contrats avec les clients et les fournisseurs et que les questions confidentielles soient traitées de façon appropriée et en conformité avec les lois applicables.

D.2.3.2 Système de Gestion de la Sécurité, Organisation et Gouvernance

Le système de Gestion de la Sécurité de l'Information d'Atos (SMSI), réalisé en 2001, est appliqué à toutes les Entités Opérationnelles, à Worldline et aux Lignes de Services. L'organisation Sécurité est alignée sur ce processus d'amélioration continue.

En 2013, l'organisation et la gouvernance de la sécurité ont été renforcées dans lignes de services mondiales (par exemple Infogérance et Intégration de Systèmes) ainsi que la poursuite de l'affectation ou la mise en place d'équipes de gestion de la sécurité pour aborder des domaines spécifiques (par exemple la création d'une équipe de réponse aux incidents de sécurité informatique). La Gouvernance Groupe de la sécurité a été structurée autour de réunions hebdomadaires, sous la responsabilité du Group Chief Security Officer – Secrétaire général, avec tous les responsables sécurité du Groupe et des Entités Opérationnelles, ainsi que de comités de sécurité bimestriels mondiaux avec les représentants de l'ensemble des entités d'Atos.

Durant les réunions hebdomadaires, les responsables sécurité de l'ensemble de l'organisation Groupe travaillent ensemble sur :

- Le suivi de toutes les décisions et actions prises en matière de sécurité,
- La revue de tous les événements et incidents de sécurité ayant un intérêt mondial,
- L'examen des résultats des tests de vulnérabilités fonctionnant depuis le deuxième semestre 2013 sur toutes les catégories de réseaux Atos (Internet, Intranet, les environnements de production),
- L'amélioration du système de gestion de la sécurité.

Les principales certifications obtenues par le Groupe en matière de sécurité sont les suivantes : ISO 27001, ISAE 3402 (anciennement SAS70) et PCI/DSS pour Worldline (secteur des paiements).

En 2013, dans les 52 pays où Atos est présent, 80% des périmètres Atos ont reçu une certification ISO27001 et Atos continue d'étendre ces certifications à de nouveaux périmètres/pays. Atos applique ainsi une démarche de gestion des risques de sécurité pour mieux protéger les actifs de ses clients et ses propres actifs. En 2014, Atos étendra sa certification multisite ISO27001 et vise à certifier 90% de ses périmètres en 2014 (et 100% en 2015).

Pour permettre la réalisation de cet objectif, Atos a renforcé son SMSI avec la nouveau cadre de la norme ISO27001 contenant des orientations communes pour la définition de la portée du SMSI, l'identification des biens informationnels et l'évaluation des risques de sécurité de l'information.

D.2.3.3 Indicateurs clés de performance de sécurité et reporting

Du point de vue de la gestion de la performance en matière de sécurité, 2 indicateurs clés de performance sont suivies attentivement au niveau du Groupe :

- AO3-1 (qualité du reporting des incidents de sécurité) est relatif au délai nécessaire (dans les trois jours ouvrés maximum – et immédiatement en cas d'incident hautement critique) pour le reporting d'incidents ou d'évènements de sécurité qui ont lieu dans les Entités Opérationnelles, chez Worldline ou au sein des Lignes de services. En 2013, 86% des événements et incidents de sécurité avaient bien été remontés dans les temps à l'Organisation Groupe Sécurité, permettant aux équipes Groupe Sécurité de mieux signaler, répondre, mesurer et soutenir les équipes locales pour résoudre ces incidents d'un intérêt mondial.
- AO3-2 (formation à la sécurité) est relatif à la participation des employés à la formation en ligne sur la sécurité. En 2013, le Groupe a réussi à faire participer 76% des employés à la formation sur la Sécurité et la Sûreté. L'objectif pour 2014 est de se concentrer sur les formations "Protection des données personnelles" et «Protection de la confidentialité» (2 nouveaux modules développés en 2013).

En plus de ces indicateurs de haut niveau, le contrôle technique et le reporting sont en place pour agir de manière proactive sur les anomalies de sécurité (analyse hebdomadaire de la sécurité, suivi mensuel des configurations de pare-feu, des analyses de vulnérabilités hebdomadaires, tests de pénétration annuels, revues des droits d'accès, systèmes de détection d'intrusion, et suivi et enregistrement des événements du système). Toutes ces mesures font partie du cadre de sécurité d'Atos.

D.2.4 Panorama des indicateurs clés de performance en compliance, protection des données personnelles et sécurité

Code GRI	Nom du KPI	GROUPE	GROUPE	GROUPE	PERIMETRE 2013		PERIMETRE 2012	
					Par employé	Par chiffre d'affaires	Par employé	Par chiffre d'affaires
SO4	Actions prises en réponse aux incidents de corruption				100,00%	---	---	---
SO8	Amendes significatives pour non-conformité	0	Non publié	Non publié	---	---	---	---
	Valeur totale des amendes significatives (plus de 100K EUR) (EUR)	0	0	0	---	100,00%	---	100,00%
	Nombre d'amendes significatives (plus de 100K EUR)	0	0	0	---	100,00%	---	100,00%
PR8	Réclamation des clients				---	---	---	---
	Nombre de réclamations de tiers pour atteinte à la vie privée du client (plus de 100K EUR) (EUR)	0	Non publié	Non publié	---	100,00%	---	100,00%
	Nombre de réclamations pour atteinte à la vie privée du client (plus de 100K EUR) (EUR)	0	Non publié	Non publié	---	100,00%	---	100,00%
SO3	Pourcentage de personnes formés au Code éthique							
	Nombre d'employés formés au Code d'Ethique	24 634	1 622	1 295	100,00%	---	83,90%	---
	Pourcentage d'employés formés au Code d'Ethique	32,30%	2,11%	1,78%	100,00%	---	83,90%	---
AO3	Incidents sur la sécurité des données							
	Nombre total d'incidents sécurité	53	28	Non publié	91,00%	---	100,00%	---
	Pourcentage d'incidents sérieux de sécurité rapportés dans les 3 jours ouvrables	86%	81%	Non publié	91,00%	---	100,00%	---
	Pourcentage d'employés ayant participé à la formation sur la sécurité	76%	81,5%	44,4%	100,00%	---	100,00%	---

AO3 exclut le Maroc, l'Espagne et l'Autriche.

D.3 Dialogue proactif avec les parties prenantes d'Atos

D.3.1 Renforcement du dialogue avec les parties prenantes

D.3.1.1 Respect de la norme AA1000

Le Rapport Intégré de Responsabilité d'Entreprise d'Atos est élaboré en fonction des principes d'inclusion, de pertinence et de réactivité, comme défini dans la norme AA1000 SES (2011). Ce Rapport intégré sur la responsabilité d'entreprise au sein du Document de Référence démontre l'adhésion d'Atos à ces principes.

Implication

La prise en compte des opinions des parties prenantes d'Atos est essentielle pour l'évaluation de la pertinence et des défis clés d'Atos. Pour s'assurer que la stratégie de responsabilité d'entreprise d'Atos réponde aux attentes des parties prenantes (employés, clients, partenaires, fournisseurs et actionnaires), des réunions et des discussions organisées régulièrement permettent aux participants de partager leurs points de vue et de débattre sur les différentes activités de l'entreprise. L'objectif est de travailler ensemble et, ce faisant, de créer un environnement plus durable pour Atos, ses partenaires et la communauté dans son ensemble. Depuis 2011, Atos a décidé de développer un dialogue plus structuré avec ses parties prenantes afin de renouveler sa stratégie et ses ambitions, et d'accélérer les actions et les initiatives de l'entreprise. Cette stratégie, poursuivie en 2012 et 2013, a abouti à l'organisation d'un séminaire mondial « parties prenantes ». La réunion mondiale des parties prenantes d'Atos du 5 juin 2013, intégrée au programme de la conférence mondiale organisée par les Ateliers de la Terre au siège de l'UNESCO à Paris, était centrée sur l'innovation durable et l'engagement social. Par ailleurs, en 2013, une évaluation du programme envers les parties prenantes a été réalisée auprès des participants durant le séminaire mondial et au sein de l'équipe groupe de Responsabilité d'entreprise d'Atos. D'après les conclusions de cette évaluation, une nouvelle stratégie concernant les parties prenantes est en cours d'élaboration. Elle consiste principalement à s'engager avec celles appropriées sur les sujets adéquats, à commencer par les principaux clients et les employés d'Atos.

Pertinence

Les défis en matière de développement durable considérés comme les plus importants pour les activités d'Atos sont sélectionnés tous les ans. La procédure d'évaluation de la pertinence est décrite avec précision dans la section *D.1.2.2 Evaluation de la pertinence du programme de responsabilité d'entreprise d'Atos*. Cette évaluation est basée sur les attentes des parties prenantes d'Atos ainsi que sur la hiérarchie interne des priorités d'Atos établie grâce à des critères objectifs relatifs à ses marchés, ses opportunités et ses réalisations. Les principales parties prenantes sont invitées chaque année à exprimer leurs opinions sur ce que devraient être les enjeux matériels pour Atos à l'occasion d'une enquête réalisée auprès d'elles. Alors que l'enquête auprès des parties prenantes était réalisée principalement auprès des participants au séminaire mondial « parties prenantes », Atos prévoit d'ouvrir cette enquête à un public plus large à partir de 2014. De plus, dans la nouvelle stratégie d'engagement des parties prenantes, l'attention est davantage portée sur le choix des parties prenantes à impliquer dans tels ou tels enjeux matériels. Le but est de s'assurer qu'Atos peut mener des discussions approfondies sur les défis en matière de développement durable, mais également veiller à ce que les dialogues avec les parties prenantes soient mutuellement profitables à ceux qui y participent.

Réactivité

Le Rapport Intégré de Responsabilité d'Entreprise d'Atos est publié tous les ans depuis 2013 dans le Document de référence d'Atos (sur les résultats 2012). Il contient tous les indicateurs clés de performance en matière de développement durable suivis par Atos. Par ailleurs, un document de communication, réalisé tous les ans, expose uniquement les principaux enjeux en matière de développement durable et les actions entreprises par Atos pour traiter ces questions, y compris des interviews et des études de cas. Combinés, ces documents constituent une réponse complète d'Atos aux attentes des parties prenantes.

D.3.1.2 Identification du niveau d'engagement des parties prenantes d'Atos

Dans la stratégie d'engagement des parties prenantes d'Atos, identifier et définir le niveau d'engagement d'Atos auprès de ses parties prenantes est crucial. A cet effet, les niveaux d'engagement présentés dans la norme AA1000SES forment les lignes directrices pour diviser les parties prenantes identifiées en sous-groupes, sur la base du niveau d'engagement, existant ou voulu, d'Atos auprès d'eux.

En 2013, il y a eu différents niveaux d'engagements:

Clients

Consultation : le développement durable a été identifié comme un sujet à part entière dans nombre d'études de satisfaction des clients. De multiples discussions avec des clients sur les problématiques du développement durable ont eu lieu au niveau des Entités Opérationnelles.

Implication : certains des plus grands clients ont été identifiés pour prendre part à la réunion mondiale des parties prenantes d'Atos. Pour 2014, l'innovation durable avec les clients est un sujet à part entière.

Investisseurs

Implication : les investisseurs d'Atos sont régulièrement informés sur le programme RSE d'Atos et sur la stratégie suivie, notamment via des roadshows et des réunions lors de conférences externes. Des sessions spécifiques sur la stratégie RSE d'Atos ont été aussi organisées.

Analystes

Consultation : lors de l'Analyst Day en Novembre 2013, l'« Ambition 2016 » d'Atos a été présentée aux analystes financiers : les sujets RSE font partie de cette stratégie à 3 ans.

Fournisseurs

Implication et collaboration : la RSE fait partie du classement des fournisseurs dans les offres (10%) et 45% des dépenses fournisseurs ont été analysées par rapport à des critères RSE via le partenariat avec Ecovadis. Les fournisseurs sont mis au défi de trouver des solutions innovantes et durables, et Atos travaille avec eux pour présenter celles-ci aux clients.

Partenaires

Collaboration : les partenaires forment une partie essentielle de l'écosystème de développement durable au sein d'Atos. Atos collabore avec SAP sur l'introduction du système « Sustainability Performance Management » (SUPM) qui permet un reporting précis sur les indicateurs extra-financiers. Atos collabore également avec Siemens sur des solutions durables spécifiques, telles que les solutions « Data Center Infrastructure Management » et « Low Carbon Emission Zone ».

Employés

Implication et négociation : les sujets RSE font partie de l'agenda des réunions régulières du Comité européen d'entreprise (devenu le Conseil d'entreprise d'Atos SE) pour assurer un dialogue social continu. En outre, des questions liées à la RSE ont été posées dans l'enquête « Great Place to Work » et l'opinion des employés sur le programme de développement durable est demandée dans plusieurs espaces dans blueKiwi, le Réseau Social d'Entreprise d'Atos (par exemple, la communauté « Sustainability Passionates »).

Communautés

Consultation : Atos a élaboré de nombreux projets et programmes variés qui contribuent à mieux gérer les ressources disponibles pour la société et le grand public. Les projets vont de la collecte interne de fonds après le typhon aux Philippines en 2013 la contribution pour une collaboration plus efficace entre le gouvernement et les citoyens grâce à des solutions informatiques innovantes. La responsabilité d'Atos dans la communauté est en outre illustrée par le programme de Citoyenneté d'Entreprise d' Atos, dans lequel une stratégie est définie pour permettre aux organismes de bienfaisance et initiatives locales de profiter du cœur de métier d'Atos et pour les soutenir avec des solutions informatiques.

Une première cartographie des parties prenantes a eu lieu en 2013. La sélection des parties prenantes est basée sur l'analyse des interactions actuelles avec Atos, en mettant l'accent sur les partenaires, les fournisseurs et les clients actuels, qui ont une relation étroite avec Atos et un engagement fort pour faire progresser le programme de développement durable d'Atos. Les parties prenantes internes comprennent les jeunes talents (membres du Groupe Juniors et du Wellbeing@work Council) et les responsables dont les activités sont étroitement liées à la stratégie et les initiatives de développement durable (responsable monde des centres de données, RH). Les parties prenantes sont choisies en fonction de leur influence sur les sujets stratégiques. Le tableau suivant, établi sur la base de la dépendance et de l'influence des parties prenantes sur l'entreprise, sert de point de départ pour la sélection plus détaillée qui aura lieu en 2014.

Influence de la partie prenante sur la société (ou un projet, objectif ou business line)				
	Pas d'influence	Influence faible	Influence certaine	Forte influence
Dépendance de la partie prenante sur la société (ou un projet, objectif ou business line)	Grande dépendance – pas de choix	Fournisseurs Partenaires		Direction
	Pas d'impacts directs – large nombre de choix	Organismes publics	Employés jeunes talents Instituts de recherche/Universités ONGs	Actionnaires et analystes
				Clients

D.3.2 Clients, investisseurs et analystes financiers d'Atos

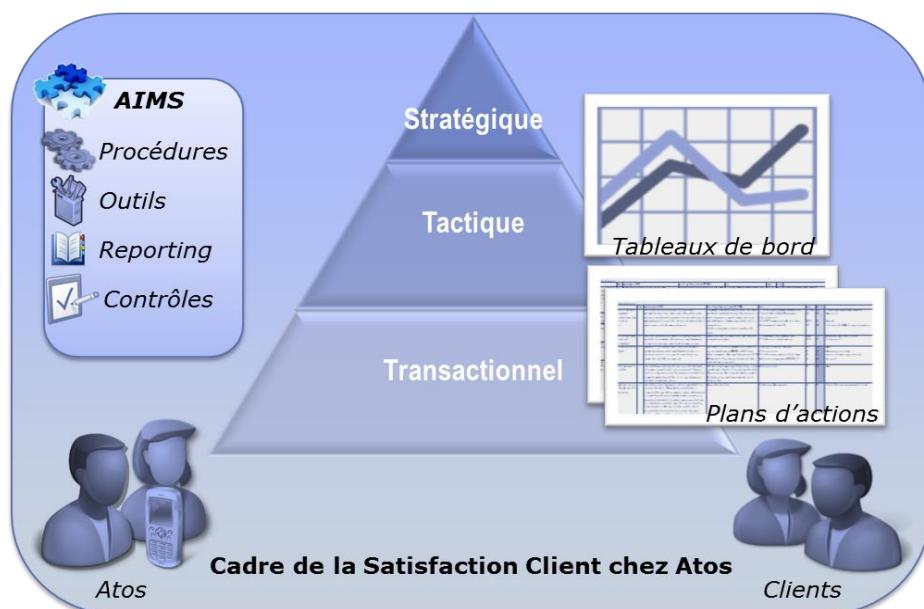
D.3.2.1 Répondre aux besoins et aux attentes des clients

Une amélioration permanente de la satisfaction client

Une initiative a été lancée en 2012 sous la direction du Responsable de la Qualité et de la Satisfaction Client et du Directeur des Ventes et du Marketing pour piloter la satisfaction client de façon harmonisée. En 2013, Atos a encore amélioré la gestion de la Satisfaction client en suivant 2 directions :

- Formalisation et réalisation d'une enquête de satisfaction selon l'approche à trois niveaux d'Atos décrite ci-après – Comptes, Contrats, Utilisateurs.
- Développement systématique de mesures après chaque enquête, plan associé partagé avec les clients pour s'assurer qu'Atos ait répondu correctement à leur retour d'information.

Le processus d'enquête du Groupe de satisfaction à trois niveaux est représenté ci-après :



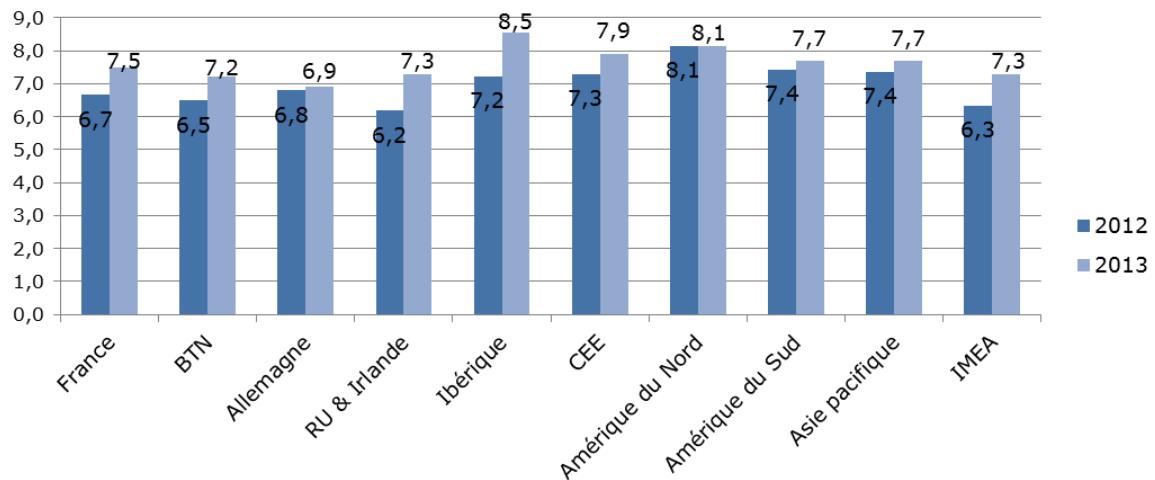
Les enquêtes stratégiques sont gérées par les représentants exécutifs d'Atos (Direction et/ou Ventes) et couvrent plus de 70% des 500 principaux comptes d'Atos.

Les enquêtes tactiques sont menées par les Services Lines et permettent d'obtenir de l'équipe client un retour d'information au niveau des contrats sur les services, les livrables du projet et les performances globales d'Atos.

Pour les grands comptes gérés par Atos, un retour d'information immédiat est demandé aux utilisateurs finaux après une demande de prestations (approche statistique). Cela permet d'obtenir un retour d'information immédiat sur la perception des performances des prestations et la conduite des opérations quotidiennes.

En 2013, Atos a élaboré l'approche « Expérience Client Atos ». L'objectif consiste à aider les managers à déployer des plans d'action appropriés au-delà des performances et de la qualité des prestations de services, tels que des ateliers de l'Innovation, des ateliers « Critical to Quality » et toutes activités spécifiques partagées avec les clients qui seront développées par l'équipe locale.

La satisfaction globale clients d'après les enquêtes tactiques (score de 0 à 9) a été de 7,6 en 2013 [PR5].

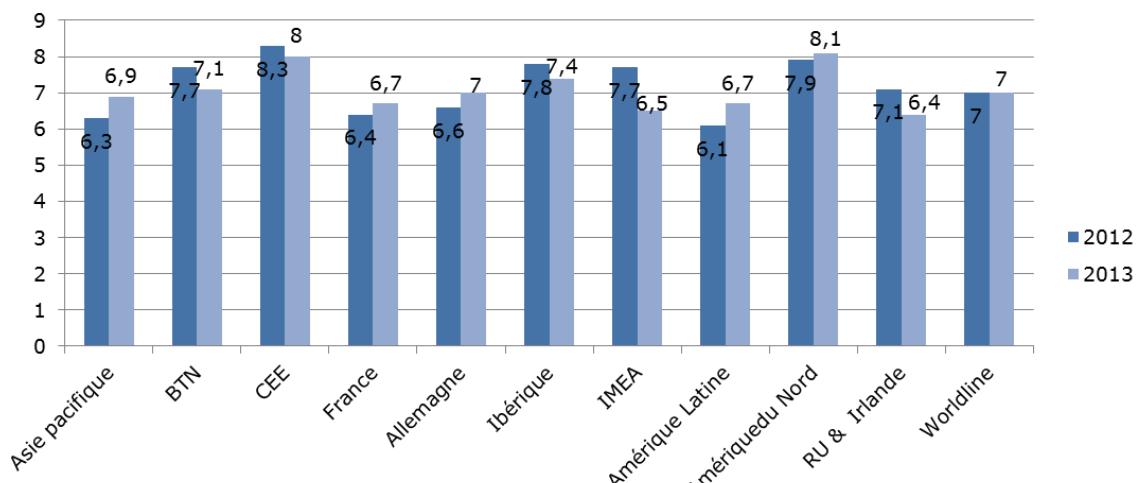


Pour les enquêtes tactiques d'Infogérance qui couvrent plus de 70% des activités d'Atos, tous les 6 mois Atos peut désormais afficher les tendances sur 2 ans en termes de satisfaction globale.

Pour la ligne de service Intégration de Systèmes, l'étude tactique de satisfaction 2013 fut une année permettant d'établir les données de référence.

Pour les enquêtes stratégiques, les résultats sont fournis sur une base annuelle et la situation actuelle concernant la satisfaction générale par Entité Opérationnelle est la suivante. Avec des résultats variables, et des plans d'actions proactifs développés toute l'année 2013, Atos s'attend à un bénéfice apparent en 2014 (en ligne avec les résultats de l'étude tactique pour MS - Infogérance – de fin 2013).

La satisfaction globale Clients d'après les enquêtes stratégiques (score de 0 à 9) a été de 7,07 en 2013 [PR5].



Pour la ligne de service Intégration de Systèmes, l'étude stratégique de satisfaction 2013 fut une année permettant d'établir les données de référence.

En 2014, Atos étendra ces approches centrées sur le client, en commençant par une formation active et mondiale centrée sur la façon dont les comportements des employés se répercutent sur l'expérience client quand ils travaillent avec Atos.

Anticiper les attentes des clients en matière d'innovation

Les Clients sont de plus à la recherche d'innovation qui s'adapte et prospère dans le marché en constante évolution. Ils veulent et ont besoin d'une « Partner & Peer platform » pour collaborer, participer et créer. Atos a lancé un programme d'atelier de l'innovation et d'autres événements d'innovation en collaboration avec ses clients et partenaires, qui auront une influence sur la direction et l'engagement d'Atos.*

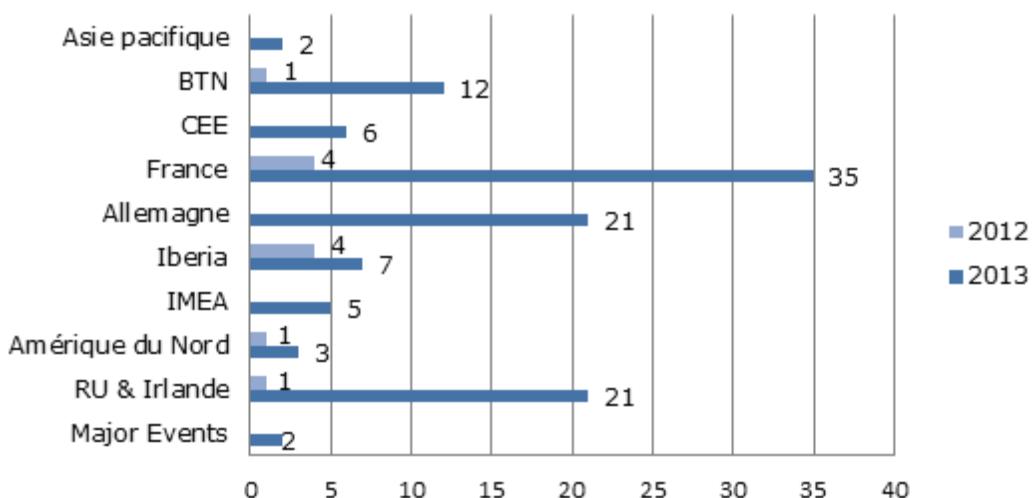
Un atelier de l'innovation est un événement axé sur le client et taillé sur mesure pour lui, visant à aider les clients à mieux comprendre l'avenir de leur industrie et l'impact sur leur entreprise, à stimuler et à susciter la réflexion autour de la meilleure façon de tirer parti des technologies émergentes et des tendances, et à leur fournir stratégie d'innovation, stimulation d'innovation, processus d'innovation ou mécanismes de gouvernance.

Un nouveau processus a été conçu par GIBS afin de s'assurer que le contenu de ces réunions soit de haute qualité avec le bon auditoire et que l'état d'avancement du déploiement soit régulièrement rapporté lors de revues régulières eXpand présidées par un Vice-Président Directeur Général adjoint d'Atos. Les principales étapes du processus sont:

- Détermination de l'étendue, où sont définis le cadre, la problématique clé des ateliers, les sujets d'intérêt, les priorités et la planification, en accord avec le client.
- Préparation, avec une profonde implication de la communauté scientifique.
- Exécution, où Atos partage ses connaissances et idées, l'ordre du jour / les défis / les ambitions du marché, les obstacles commerciaux et technologiques.
- Suivi avec le client et l'équipe commerciale.
- Rapport au programme eXpand.

Au cours de 2013, Atos a poursuivi la mise en œuvre et la gouvernance du programme, avec l'organisation de 114 ateliers d'innovation avec les plus grands clients en appliquant ce nouveau processus. [AO10].

Nombre d'ateliers d'innovation par GBU



D.3.2.2 Développer la confiance avec les Investisseurs et les Analystes financiers

Les impacts environnementaux et le changement climatique, le respect des droits de l'homme et la qualité des conditions de travail, la bonne gouvernance des entreprises... sont autant de sujets qui contribuent à la réputation d'une entreprise responsable et sont de plus en plus pris en compte dans les décisions d'investissements en complément des indicateurs financiers plus traditionnels.

Chez Atos, la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) est essentielle afin de mener ses activités de manière durable tout en répondant aux objectifs financiers. Ces exigences font partie intégrante de la stratégie globale du Groupe qui a été présentée par le Président-Directeur Général d'Atos lors de la « Journée Analystes » du 15 novembre 2013.

La stratégie du Groupe et notamment en termes de RSE, les résultats passés et les objectifs sont présentés aux investisseurs à de nombreuses occasions chaque année. Les assemblées générales des actionnaires en sont un exemple concret ainsi que les publications de résultats semestriels et annuels ou encore celles du chiffre d'affaires trimestriel. Ces sujets sont documentés dans le Rapport Annuel, le Rapport de Responsabilité Sociétale d'Entreprise et dans le Document de Référence du Groupe. Ces documents sont disponibles sur le site atos.net.

Journée Analystes

Le 15 novembre 2013, Atos a tenu une « Journée Analystes » au siège du Groupe à Bezons qui a rassemblé une centaine de représentants de la communauté financière (analystes financiers, gérants de portefeuilles, banquiers...) et des analystes industriels (Gartner, Forrester, PAC, IDC, Ovum...) afin de présenter le plan stratégique pour la période 2014-2016 appelé : « Ambition 2016 ».

Ce plan triennal a été présenté pour l'ensemble du Groupe et concerne tant les services informatiques que les services de paiements. Il intègre des éléments stratégiques, financiers et extra-financiers traitant de la RSE. Pour ces derniers en particulier, l'ambition du Groupe est d'être reconnu comme socialement responsable dans tous les pays où il est présent (obtention en 2013 dans 3 pays du label « Great Place to Work ») et de rester un partenaire de long terme pour l'ensemble de ses parties prenantes. Etre reconnu comme une entreprise leader et responsable en RSE (notation extra-financières, intégration d'indices globaux de référence, récompenses et autres classements sur les impacts et efforts environnementaux ou sociaux) représente une priorité du Groupe pour les trois prochaines années.

Un dialogue approfondi et continu avec les investisseurs

Au-delà du reporting financier et extra-financier, les relations qu'Atos entretient avec les investisseurs se concrétisent par de nombreuses rencontres entre le management du Groupe accompagné de l'équipe Relations Investisseurs et des gérants de portefeuille et analystes financiers tout au long de l'année. Ainsi en 2013, plus de 500 investisseurs furent rencontrés de par le monde dans le but de détailler les résultats du Groupe et d'éclairer les investisseurs sur sa stratégie de manière détaillée et sur les sujets de RSE en particulier. Ces rencontres se déroulent dans le cadre de roadshows et de conférence organisées par les sociétés de courtage (Société Générale, Citigroup, Exane BNP Paribas, Goldman Sachs, Barclays,...) ou au cours de rencontres spécifiques à la demande directe d'investisseurs.

Les roadshows permettent au management d'Atos d'aller à la rencontre d'investisseurs et d'actionnaires, généralement à la suite aux publications de résultats semestriels et annuels ou de publications de chiffre d'affaires trimestriels. Ainsi, Atos a réalisé 17 roadshows en 2013 qui ont eu lieu à Paris (5), aux Etats-Unis (4), au Royaume-Uni (4), en Allemagne (2), en Suisse (1) et en Italie (1).

Les conférences peuvent être soit généralistes, soit thématiques et couvrant le secteur technologique ou des sujets plus spécifiques tel que les paiements, le PLM (« Product Lifecycle Management ») ou encore le Cloud Computing. Durant ces conférences, un dirigeant d'Atos réalise habituellement une présentation en session plénière et des réunions avec un ou quelques investisseurs. Atos a participé en 2013 à 15 conférences qui ont eu lieu notamment à Paris, Lyon, Londres, Barcelone, Boston et New York.

Enfin, tout au long de l'année, c'est lors de nombreux rendez-vous personnalisés (« one-on-one ») demandés par les analystes et les investisseurs que le management à l'opportunité de présenter sa stratégie et ses résultats financiers et extra financiers pour la RSE.

D.3.3 Assurer un partenariat à long terme avec les fournisseurs et les partenaires

D.3.3.1 Un dialogue permanent avec les fournisseurs d'Atos

La Direction des Achats est organisée en 3 secteurs travaillant ensemble à la fois aux niveaux mondial et local: Global Categories, Global Process & Développement et les départements Achat des Entités Opérationnelles.

Tous les responsables Entité Opérationnelle en charge des Process rapportent directement au Directeur Global Process & Développement, conformément à la Politique Globale d'Achat.

La Gestion de la relation fournisseur au sein d'Atos signifie la mise en œuvre cohérente et durable par le responsable « Category », le responsable Achat ou l'acheteur GBU, des activités suivantes pour les fournisseurs locaux clés et mondiaux:

- La sélection et la qualification des fournisseurs;
- Sélection du projet ou de l'offre fournisseur;
- Gestion de la relation fournisseur (QCDIMS: qualité, coût, livraison, innovation, gestion, et développement durable).

En 2013, l'équipe Groupe des Achats d'Atos avait pour ambition de réaliser l'intégration des ex-entités de SIS et de trouver d'autres synergies. Des équipes d'acheteurs du monde entier ont travaillé ensemble avec un double objectif : trouver des idées innovantes pour réaliser davantage d'économies (programme de relance) et établir une relation solide avec les principaux fournisseurs d'Atos.

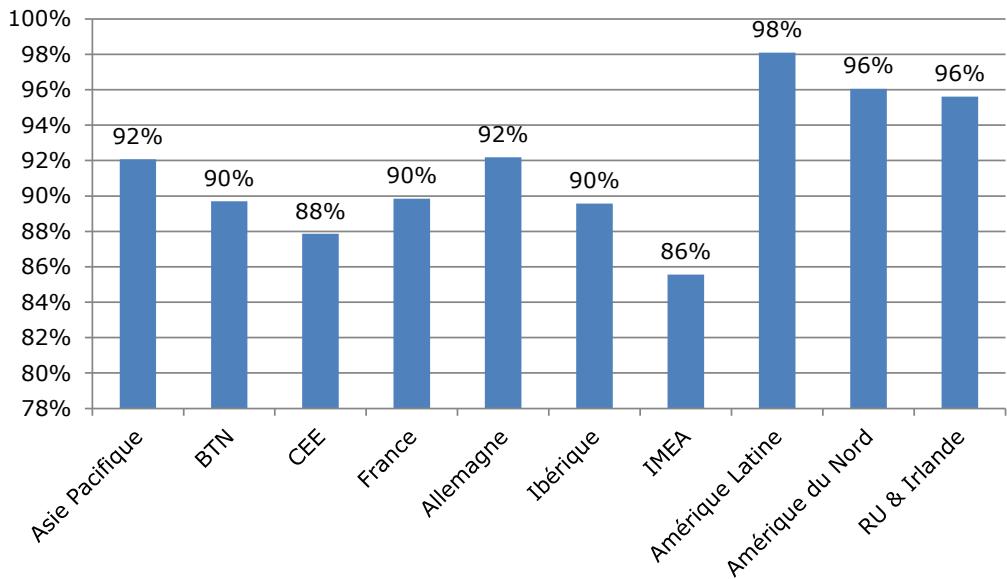
Le 18 septembre, le premier « Supplier Partnership Day » a été organisé au siège d'Atos. Après avoir répondu à une enquête en ligne portant sur les performances d'Atos en matière d'achats, des représentants des 100 principaux fournisseurs d'Atos ont été invités à cette conférence.

L'objectif d'Atos est de concentrer les dépenses sur un moins grand nombre de fournisseurs, et de réduire ainsi le nombre de fournisseurs à gérer. Pour parvenir à ce niveau d'optimisation, Atos a besoin de créer une relation à long terme avec ses fournisseurs (par exemple, avec des contrats d'au moins 2-3 ans).

Grâce à cette relation à long terme et à la mondialisation, les fournisseurs bénéficieront d'une augmentation des revenus et de l'accès à de nouveaux marchés dans 52 pays Atos. Les Achats ont également amélioré leurs processus et leurs systèmes au niveau Groupe afin de simplifier les interactions avec les fournisseurs. Le recours à l'e-Sourcing s'est développé ; un système de gestion des contrats, y compris la rédaction en ligne, a été mis en œuvre. En 2014, un système de gestion des fournisseurs en ligne sera mis en œuvre, et les ordres d'achat et factures électroniques seront établis avec les principaux fournisseurs d'Atos.

Les équipes Groupe des Achats et le Département Groupe Juridique et Compliance ont également collaboré étroitement pour simplifier la relation contractuelle avec les fournisseurs mondiaux d'Atos. Avec le support permanent de Global Legal Purchasing, des modèles d'accord-cadre ont été distribués aux participants du « Supplier Partnership Day ». En effet, bien que certains fournisseurs soient mondiaux, **92%** de la fourniture des biens et des services s'effectue au niveau local, ce qui réduit l'impact sur l'environnement [EC6].

Pourcentage du budget Achat dépensé au profit de fournisseurs locaux par GBU [EC6]



D.3.3.2 Améliorer une relation durable

En 2013, l'équipe Groupe des Achats d'Atos s'est concentrée sur la formalisation et la communication des valeurs d'une chaîne logistique fonctionnant selon les principes du développement durable.

La Politique d'achats du Groupe a été mise à jour avec un chapitre plus complet sur le développement durable. Les règles concernant les critères de sélection et d'évaluation (QCDIMS), y compris un indice de développement durable représentant 10%, ont été communiquées à l'ensemble de la communauté des achats.

La Charte Fournisseur de développement durable d'Atos a également été révisée avec le Département Groupe Juridique et Compliance, et adaptée à l'organisation actuelle d'Atos et aux lois environnementales internationales. Cette charte est distribuée à tous les fournisseurs qui répondent à un appel d'offres d'Atos et elle est jointe à tous les contrats. Elle encourage les fournisseurs d'Atos à suivre les principes du Pacte mondial des Nations unies dans les domaines des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

Les relations d'Atos avec EcoVadis ont aussi évolué. En 2013, 111 fournisseurs de 18 pays ont été évalués par EcoVadis représentant 45% des dépenses totales [HR2]. La sélection était basée sur le niveau des dépenses, le degré de risques par catégorie et le risque géographique.

Avec le recours à blueKiwi (Réseau Social d'Entreprise d'Atos), toute la communauté des achats est informée des relations avec EcoVadis et de l'état des évaluations des fournisseurs stratégiques en cours.

L'objectif d'Atos en 2014 est de mieux intégrer ces évaluations RSE dans le processus de gestion des fournisseurs (pendant la phase d'appel d'offres et l'évaluation des performances). L'objectif est de veiller à ce que les nouveaux fournisseurs mondiaux et les fournisseurs des pays et des catégories plus à risque soient évalués. De plus, les fournisseurs avec des notes insuffisantes doivent mettre en œuvre des plans d'actions correctives et être réévalués tous les 12 mois. Si un fournisseur refuse de participer à une évaluation EcoVadis ou a une note inférieure à la moyenne et ne souhaite pas coopérer avec Atos pour améliorer sa performance en matière de Responsabilité sociale d'entreprise, dans la plupart des cas, très peu de contrats seront signés avec lui.

De même, Atos a été évalué par EcoVadis sur ses performances RSE et a obtenu une note de 70/100, améliorant son score précédent de 2 points et validant ainsi le niveau « Golden Recognition » d'EcoVadis.

D.3.4 Impliquer les employés dans le parcours en développement durable

D.3.4.1 Tenir compte des attentes des employés

Atos garantit l'entièvre conformité avec les standards internationaux de droit du travail, en appliquant les principes des conventions de l'OIT, comme cela est exigé du fait de sa participation au Pacte mondial des Nations unies. Ce dernier stipule (principe 3) que les entreprises doivent respecter l'exercice de la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective.

Pour garantir le respect de la liberté d'association, Atos a mis au point une organisation concrète du dialogue social.

La communication avec les représentants des employés est un dialogue permanent et constructif au sein des instances représentatives aux niveaux européen et national. Le principal projet en 2013 a consisté à transformer le Groupe en une société européenne (Atos SA est devenu Atos SE) et à devenir la première société de technologie de l'information avec un Conseil de Société Européenne. L'accord sur le Conseil d'entreprise d'Atos SE (CE-ASE) est entré en vigueur en mai 2013.

Le dialogue social est très constructif et positif, et il peut être illustré de deux façons :

Une culture du dialogue social permanent

L'accord sur le Conseil d'entreprise d'Atos SE (CE-ASE) prévoit de planifier au moins 3 réunions par an. Au cours de l'année 2013, 7 réunions ont été planifiées et ont réellement eu lieu (ordinaires et extraordinaires) : 3 sessions de travail ont été programmées avec le Comité d'entreprise européen (European Work Council) avant qu'il ne devienne le Conseil d'entreprise d'Atos SE (CE-ASE), et 4 autres réunions ont été organisées avec la nouvelle structure.

Pour 2014, trois réunions ont déjà été planifiées.

Du dialogue social à une collaboration sociale efficace

En plus de l'organisation des réunions avec le Conseil d'entreprise d'Atos SE (CE-ASE), la direction et les représentants du personnel ont accepté la tenue de commissions supplémentaires pour aboutir à un dialogue productif, utile et profitable à tous.

Par exemple, les sujets à traiter au sein de ces commissions sont les suivants :

- Comité de participation ;
- Confidentialité des données.

Par ailleurs, Atos reconnaît le rôle collaboratif que doivent jouer les représentants du personnel sur les sujets les plus importants et les plus confidentiels au sein de la société.

En février 2013, Atos a commencé à informer et à consulter le Comité d'entreprise européen (European Work Council) à propos du projet Worldline. Cet organe représentatif des salariés a été impliqué dès le début du projet.

Plusieurs réunions fructueuses ont été planifiées et en mai 2013, 2 mois avant l'annonce publique du projet de filialisation de Worldline, le Comité d'entreprise européen (European Work Council) a donné un avis favorable sur le projet.

Prise en compte des attentes des employés [A02]

Soucieux d'aller au-delà de la collaboration des représentants du personnel, Atos s'est engagé depuis 2010 à impliquer les employés au moyen de l'enquête annuelle « Great Place to Work ». Cette enquête mondiale, gérée par l'institut Great Place to Work®, aide Atos à déterminer les attentes des employés et à cibler les domaines à améliorer.

L'enquête est structurée autour de cinq dimensions : Crédibilité, Respect, Equité, Fierté et Convivialité.

Sur la base des résultats de 2012, les pistes d'améliorations suivantes avaient été sélectionnées pour améliorer le classement d'Atos en 2013 :

- Comportement de la direction et style de leadership.
- Récompenses et reconnaissance.

En 2013, 29 pays ont participé au Great Place To Work (GPTW), avec la participation de 45 352 employés, soit 69% du personnel total d'Atos : cela représente une augmentation de 10,40% du nombre de participants par rapport à l'an dernier (41 081 employés).

Le score moyen sur les 59 déclarations est de 50% de réponses positives, ce qui est une augmentation de 3% par rapport à l'année dernière, et 28% de réponses neutres. Ce résultat du score « Trust Index » démontre l'engagement et l'implication des employés à partager leurs visions, et à aider à la construction ensemble d'un meilleur environnement de travail.

Les résultats indiquent que 54% des réponses à «Dans l'ensemble, je peux dire que c'est une entreprise où il fait bon travailler » ont été positives ou très positives.

Les résultats ont été confirmés par trois GPTW awards reçus en 2013 : Atos a été reconnu «Great Place to Work» en Pologne (pour la seconde année), en Turquie et en Autriche.

Par rapport à l'année dernière, Atos a amélioré ses résultats dans les deux pistes d'amélioration sélectionnées sur la base des résultats 2012.

Comportement de l'encadrement et style de leadership	Récompense et reconnaissance		
Les attentes de l'encadrement sont communiquées clairement au Groupe	+4%	Chacun a l'opportunité de recevoir une reconnaissance spéciale	+5%
Il y a cohérence entre les discours et les actions de l'encadrement	+4%	Le Groupe a des avantages spéciaux et uniques ici	+3%
L'encadrement est compétent pour mener les activités	+3%	Mon manager me donne des retours réguliers pour me permettre de me développer	+2%

Les plans d'améliorations sont développés par pays pour aider le classement d'Atos pour l'enquête 2014.

Basées sur les résultats 2013, les priorités pour 2014 sont les suivantes :

- L'exemple de la Direction et la Communication de l'encadrement.
- L'implication des employés.
- La communication.

D.3.4.2 Elargir la sensibilisation et encourager le dialogue

Le programme mondial Wellbeing@work (Bien-être au travail) développe et met en œuvre tout au long de l'année de nombreuses initiatives pour favoriser un dialogue ouvert, et une participation active des employés, afin de contribuer à la création d'un environnement de travail propice à la collaboration.

A cet effet, 5 542 employés ont participé à des petits déjeuners avec les PDG/l'encadrement locaux dans les différents pays [AO12]. Par ailleurs, 5 542 nouveaux arrivants ont participé à des Journées d'accueil [AO13].

Néanmoins, la principale réalisation en 2013 a été le lancement de la seconde édition de la semaine Wellbeing@work (Bien-être au travail), qui implique les employés du monde entier.

La seconde édition de la semaine Wellbeing@work a eu lieu du 23 au 27 septembre 2013. Sur le thème de la « Recipe for Success », les 76 000 employés ont pu, pendant 5 jours, être informés et conseillés sur les bénéfices offerts par les initiatives et les programmes du Wellbeing@work.

Chaque jour était centré sur une thématique particulière, avec des activités mondiales et locales dédiées :

- La Journée Reconnaissance, par exemple, soulignait l'importance des remerciements adressés aux collègues pour leur soutien ou une réalisation professionnelle. Ce fut l'occasion pour un grand nombre de Directeurs et équipes de direction locaux de participer à des petits-déjeuners et à des roadshows.
- La Journée Remise en forme encourageait les employés à être actifs et à participer à des activités sportives pour entretenir un esprit sain dans un corps sain.
- La journée Zero email™ encourageait les employés à expérimenter le nouveau mode de travail d'Atos en utilisant le réseau social d'Atos, avec des formations et des ateliers de travail locaux.
- A l'occasion de la Journée Développement durable, de nombreuses initiatives furent lancées pour entrer en contact avec les communautés locales et fournir une assistance pratique pour l'engagement social, à travers des activités organisées avec les ONG locales dans le but de recruter des volontaires. D'autres initiatives concernaient la collecte de produits alimentaires ou de marchandises et le don de sang.
- Le vendredi et, dans certains pays, également le samedi, Atos reçut les membres des familles au sein des lieux de travail pour qu'ils rencontrent les collègues et participent à des activités de détente (ateliers culinaires, jeux avec les enfants, barbecues locaux, etc.).

Au total, plus de 100 activités différentes furent organisées dans l'ensemble des pays où Atos est présent, telles que faire la cuisine ou les cérémonies « Accolade » pour récompenser les employés. Par ailleurs, pour soutenir le thème « Recipe for Success », un concours de la meilleure recette locale a été organisé. Plus de 1 000 employés sont devenus membres de la communauté en ligne « Recipe for Success » et ont publié leur recette locale préférée. Les recettes les plus appréciées ont maintenant été publiées dans le livre de recettes d'Atos, qui sera partagé en ligne avec tous les employés.

La priorité en 2014 sera de susciter l'engagement des employés qui travaillent à distance ou sur les sites des clients, car la plupart ne visitent les bureaux qu'occasionnellement et Atos aimerait s'assurer qu'ils ont toujours le sentiment d'appartenir à la famille Atos. De plus, les employés seront encouragés à développer et à s'approprier leurs activités locales, parallèlement aux activités pilotées par les équipes de communication organisatrices.

D.3.5 Collaborer avec les communautés

D.3.5.1 Approche de la citoyenneté d'entreprise

Atos réaffirme continuellement, auprès de son propre personnel et auprès des parties prenantes extérieures, son rôle et sa contribution envers la société, en tant qu'entreprise privée. Cette contribution ne se limite pas à créer des emplois, fournir des services et générer du profit pour les actionnaires. Atos joue un rôle plus large en matière de Citoyenneté d'entreprise avec l'adoption d'un modèle commercial inclusif.

Le modèle commercial inclusif sous-jacent, qui représente un élément clé pour mener des actions de citoyenneté d'entreprise et pour agir en faveur de la société dans son ensemble, se développe et s'améliore continuellement, tant en interne au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur, avec des organisations à but non lucratif partenaires d'Atos.

En tant que fournisseur de services informatiques, les employés d'Atos mettent en œuvre de nombreux projets et programmes variés et innovants qui, dans leur champ d'application, contribuent en définitive à une meilleure gestion des ressources disponibles pour la société et le public dans son ensemble.

Au sein de l'organisation, les membres du personnel d'Atos, tant individuellement que collectivement, réfléchiront toujours de manière plus approfondie à l'implication à long terme de leurs actions quotidiennes, de façon à maximiser leur impact et leur contribution pour un véritable « développement durable » (c'est-à-dire « construire maintenant pour le long terme »), et pour faire de la pérennité de l'organisation une réalité toujours plus tangible et démontrable.

En 2013, Atos a continué de suivre cette nouvelle approche de la Citoyenneté d'entreprise, où des pratiques commerciales responsables sont intégrées à l'ADN d'entreprise d'Atos, soutenue par la surveillance et l'engagement du Conseil d'Administration, et par des structures de management multicouches, des systèmes, procédures et politiques, qui intègrent la citoyenneté dans toute la chaîne de valeur d'Atos.

Une campagne mondiale de sensibilisation visant à toucher le personnel d'Atos a été menée en 2013. Elle visait à développer la compréhension et la prise de conscience de l'impact socio-économique des opérations d'Atos, et à expliquer pourquoi et comment ses compétences clés et points forts peuvent être employés pour faire face aux problèmes sociétaux et de développement de son cœur de métier. Elle visait également à renforcer envers le personnel d'Atos la nécessité et l'intérêt, à la fois pour les individus et collectivement, d'adopter des actions de Citoyenneté d'entreprise en phase avec les thèmes centraux des Objectifs du Millénaire pour le Développement ; en particulier, l'objectif 2 qui vise à rendre universel l'enseignement primaire, l'objectif 3 qui encourage l'égalité des sexes et l'indépendance des femmes, l'objectif 7 qui assure le développement durable et l'objectif 8 qui vise à développer un Partenariat mondial pour le développement.

A l'extérieur, face aux organisations à but non lucratif et aux organisations de la société civile, Atos renforce également la communication d'entreprise et la gouvernance de son engagement afin de s'assurer que des initiatives concrètes exploitent de manière optimale son savoir-faire et ses compétences.

La gouvernance de son engagement sur de nouvelles initiatives est soumise à des contrôles et des validations internes plus stricts en vue d'obtenir des résultats tangibles, notamment un ensemble clair de responsabilités et des objectifs alignés à l'égard des parties prenantes internes et externes.

La citoyenneté d'entreprise et l'engagement civique restent les principaux domaines de convergence et continuent de tirer profit de l'esprit d'entreprenariat bien établi chez Atos au service de l'intérêt général :

- Atos est un acteur important au sein de la Société (emploi, technologies et solutions permettant le progrès de la société, empreinte écologique).
- Atos connaît une croissance rapide dans les pays BRIC et dans plusieurs pays qui émergent rapidement.
- Atos est un partenaire de premier plan des gouvernements et des services publics (autorités nationales et locales).
- Atos est un partenaire de premier plan pour les services/produits de base et essentiels: énergie/services publics, transports, communications et collaboration et transactions financières/paiements.
- Atos est un contributeur majeur de l'économie numérique.

Les thèmes centraux qui sous-tendent l'innovation sociale restent inchangés dans les domaines qui touchent de près à ses compétences clés :

- Accès à l'éducation/égalités des chances – aptitudes en informatique : informatique & ordinateurs, Enseignement assisté par ordinateur (EAO).
- Autonomisation et implication des femmes : promotion des femmes dans les sciences, l'enseignement supérieur féminin, les femmes au travail.
- Employabilité et autonomie des jeunes dans l'économie informatique et productique.
- Cohésion sociale / projets communautaires : approche et programme communautaires déterminés par la proximité géographique, l'orientation entrepreneuriale ou l'implication des employés.
- Développement de micro-entreprises (banque et assurance par téléphone portable, micro-finance).
- Amélioration des conditions de vie dans les zones défavorisées (y compris les activités d'enseignement).
- Connaissances numériques : promotion de régions rurales, éloignées et en développement (bibliothèques numériques publiques).
- Réseaux sociaux/collaboration entre les ONG, les OSBL (Organismes Sans But Lucratif) et les associations, les communautés, et les entreprises, afin de partager les meilleures pratiques, des idées, et d'atteindre les interlocuteurs et les donateurs.

En 2013, les initiatives d'Accès à l'éducation/égalités des chances et d'approche communautaire ont été un thème important de réalisation. En particulier dans les pays de l'OCDE, où un abandon scolaire précoce, conduisant souvent à l'exclusion sociale, est un problème croissant qui doit être abordé par les diverses parties prenantes sociétales : les autorités chargées de l'enseignement, les organisations civiques et les entreprises. Atos, par exemple, met à disposition un personnel expérimenté très motivé, des compétences et des solutions TIC pour éviter et lutter contre le phénomène d'abandon scolaire.

En 2013, 4 048 employés ont participé à plusieurs programmes à travers le monde. Les initiatives allaient de l'engagement social, avec des cours gratuits d'informatique, du bénévolat dans les zones défavorisées et de l'organisation de projets informatiques, à des activités sportives destinées à collecter des fonds pour des organisations caritatives.

Au total, Atos a dépensé plus de 819 407 euros pour le financement des communautés sociales en 2013. Ce montant comprend des dons pour les organismes caritatifs et pour les communautés sociales ainsi que des initiatives commerciales comme celles définies dans le Benchmark Group de Londres (un modèle de référence utilisé par Atos pour reporter sur sa contribution sociale) [EC1]. L'investissement communautaire d'Atos en 2013 s'élève à plus de 179 797 euros [EC8].

Une aide financière de 30 989 229 euros a été reçue des gouvernements en 2013 [EC4].

D.3.5.2 Le concours IT Challenge (Edition 2013)

Le concours IT Challenge est une manifestation annuelle avec les caractéristiques suivantes :

- Un événement international de large portée : elle rassemble les universités de 12 pays (Europe, Amérique du Nord et du Sud, Inde et Asie) ;
- Un concours stimulant basé sur un esprit ouvert d'innovation, portant non seulement sur les qualités d'innovation des étudiants, mais également sur le développement et les affaires dans son ensemble, constituant ainsi une expérience d'apprentissage unique pour tous ;
- Une proximité favorable à l'implication des équipes et partenaires d'Atos, et des étudiants : Coaching des membres de la Communauté Scientifique d'Atos et des spécialistes partenaires pour aider les étudiants à développer leurs idées.

Le concours IT Challenge représente une opportunité exceptionnelle et enrichissante pour les étudiants et partenaires de travailler d'une façon très professionnelle et en étroite collaboration avec les meilleurs experts d'Atos et de ses partenaires :

- Coaching d'un membre dédié de la Communauté Scientifique d'Atos pour chaque équipe ;
- Revues et suivi hebdomadaires ;
- Concours visant à transformer des idées très novatrices en une réalité tangible ;
- Rivaliser pour trouver et développer des idées ;
- Améliorer les idées et préparer la mise sur le marché ;
- Premier réseau d'entreprises (Atos, partenaires et experts).

Le concours IT Challenge représente une opportunité pour les universités d'étendre leurs programmes de partenariat avec les entreprises :

- Une opportunité de lancer/développer/étendre un partenariat avec le champion européen de l'informatique ;
- La possibilité d'intégrer le concours IT Challenge à son curriculum;
- Des étudiants motivés grâce à une expérience d'apprentissage qui complète l'approche universitaire.

Les critères de sélection sont tangibles et incluent la cohérence avec les thèmes définis, les avantages pour les utilisateurs finaux, la Société, et les citoyens, la faisabilité technique et l'adoption par l'ensemble des bénéficiaires.

L'édition 2013 du concours IT Challenge portait sur la création d'une application innovante pour garantir le « Well-being on the move » en proposant aux conducteurs et aux passagers un ensemble de nouvelles fonctions pour améliorer toute l'expérience de la conduite ; une sorte de continuum en déplacement dans le véhicule et en dehors. Plus de 20 universités ont participé au concours IT Challenge 2013 et soumis 55 idées très innovantes.

Le gagnant de l'édition 2013 du concours IT Challenge est l'équipe Evergreen de l'Université de Hagenberg, en Autriche, qui a réussi à développer et à élaborer un service dans la vie réelle (applications mobiles, serveurs et applications). Evergreen réduit les émissions de gaz d'un véhicule et les temps d'attente au feu rouge en suggérant la meilleure vitesse pour les feux de signalisation, sur la base de l'itinéraire de navigation actuel. La réduction d'émissions permet la coopération avec les instances municipales et étatiques. Les données collectées aident les gouvernements à améliorer la planification des routes et à réduire leurs coûts de fabrication.

Le concours de cette année a été mené en partenariat avec le constructeur automobile Renault. L'équipe gagnante aura la chance unique de voir son projet intégré dans le processus de développement Renault R-Link, et a été invité pendant trois jours aux Jeux Olympiques de 2014 de Sotchi.

Le thème de l'IT Challenge 2014 est de créer une application pour une amélioration de l'expérience des Jeux pour les athlètes, bénévoles, spectateurs et/ou visiteurs de la ville hôte de Rio de Janeiro.

D.3.6 Panorama des Indicateurs clés de performance liés au dialogue avec les parties prenantes

Code GRI	Nom du KPI	GROUPE	GROUPE	GROUPE	PERIMETRE 2013		PERIMETRE 2012	
					Par employé	Par chiffre	Par employé	Par chiffre
EC1	Investissements dans les communautés locales							
	Investissements dans les communautés locales: Donations + initiatives commerciales (EUR)	819 407	619 736	540 427	---	84,54%	---	82,90%
	Investissements dans les communautés locales: Donations + initiatives commerciales (personnes)	3 480	1 537	3 923	80,84%	---	81,92%	---
	Donations à des communautés de charité et sociales (EUR)	623 716	410 766	253 522	---	84,54%	---	82,90%
	Donations à des communautés de charité et sociales (personnes)	3 446	858	Non publié	80,84%	---	81,92%	---
	Initiatives commerciales (EUR)	195 691	208 970	286 905	---	84,54%	---	82,90%
	Initiatives commerciales (personnes)	34	679	Non publié	80,84%	---	81,92%	---
	Coût de gestion des investissements pour les communautés sociales (EUR)	43 356	21 126	Non publié	---	84,54%	---	82,90%
EC4	Subventions reçues des gouvernements							
	Subventions reçues des gouvernements (EUR)	30 989 229	4 268 743	8 298 617		100,00%	---	53,53%
EC8	Investissements communautaires							
	Investissements communautaires: Universités + Projet IT (EUR)	179 797	477 442	2 764 841	---	92,09%	---	82,90%
	Investissements communautaires: Universités + Projet IT (personnes)	568	1 130	435	72,93%	---	81,92%	---
	Investissements dans les Universités et assimilés (EUR)	119 176	413 368	179 207	---	92,09%	---	82,90%
	Investissements dans les Universités et assimilés (personnes)	457	1 092	Non publié	72,93%	---	81,92%	---
	Investissements dans les projets IT (EUR)	60 621	64 073	2 585 634	---	92,09%	---	82,90%
	Investissements dans les projets IT (personnes)	111	38	Non publié	72,93%	---	81,92%	---
	Coût de gestion des investissements communautaires (EUR)	14 287	91 026	Non publié	---	92,09%	---	82,90%
	Nombre total d'employés impliqués dans les initiatives de responsabilité sociétale	4 048	Non publié	Non publié	---	---	---	---
PR5	Etude sur la satisfaction clients							
	Satisfaction globale à partir d'enquêtes tactiques (score de 0 à 9)	7,60	Non publié	Non publié	---	100,00%	---	45,66%
	Satisfaction globale à partir d'enquêtes stratégiques (score de 0 à 9)	7,07	7,0	Non publié	---	100,00%	---	---
AO10	Initiatives concernant le développement de services/produits innovants							
	Ateliers Clients d'innovation menés dans les GBUs	114	11	Non publié	---	100,00%	---	100,00%
HR2	Examen préalable des fournisseurs							
	Nombre total de fournisseurs évalués par Ecovadis	111	Non publié	Non publié	---	100,00%	---	100,00%
	Pourcentage des dépenses totales concernées par l'évaluation	45%	Non publié	Non publié	---	100,00%	---	100,00%
EC6	Pourcentage de fournisseurs locaux							
	Pourcentage de fournisseurs locaux	92%	92%	67%	---	99,00%	---	100,00%
AO2	Satisfaction des employés							
	Nombre de personnes ayant participé à l'enquête de satisfaction	45 352	41 081	17 156	100,00%	---	100,00%	---
	% of responses to work surveys (Average of Response rate)	69%	70%	58%	100,00%	---	100,00%	---
	% de réponses positives à la question "Prenant tout cela en compte, je dirais que c'est une entreprise où il fait bon travailler"	54%	47%	45%	100,00%	---	100,00%	---
AO12	Engagement de la Direction envers les employés							
	Nombre total d'employés ayant participé à des petits déjeuners avec le PDG/ la direction locale	5 542	4 187	1 754	97,44%	---	90,00%	---
AO13	Communication sur la culture et les valeurs d'Atos							
	Nouveaux arrivants ayant participé aux journées de bienvenue	5 542	6 039	1 884	97,16%	---	63,68%	---
	Nouveaux arrivants ayant utilisé le livre en ligne de bienvenue	6 052	Non publié	Non publié	97,16%	---	---	---

EC1 inclut Worldline (WL Belgique, WL Allemagne), le Royaume Uni, USA, IMEA (Qatar, Emirats Arabes Unis, Egypte, Arabie Saoudite), l'Espagne, l'Allemagne, la France, CEE (Slovaquie, Russie, Roumanie, Pologne, Croatie, République Tchèque, Autriche, Suisse, Italie), les Pays Bas, et APAC (Taiwan, Thaïlande, Japon, Chine).

EC8 inclut Worldline (WL Belgium, WL Germany, WL France), UK, USA, IMEA (Qatar, Morocco, India, United Arab Emirates, Egypt, Kingdom of Saudi Arabia), Spain, Germany, France, CEE (Slovakia, Serbia, Poland, Croatia, Czech Republic, Austria, Italy), BTN (Netherlands, Luxembourg, Belgium) and APAC (Taiwan, Thailand, Japan, Hong Kong, China).

AO12 et AO13 exclut MEV, Corporate, Wordline.

EC6 exclut le Chili, l'Egypte et l'Afrique du Sud.

D.4 Etre un employeur responsable

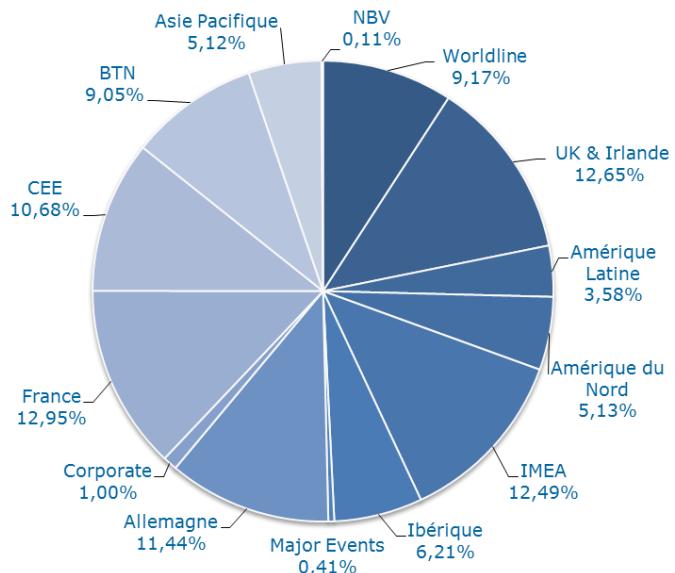
D.4.1 Fondamentaux des ressources humaines

- « One Human Resources » (une Fonction RH) : L'équipe RH d'Atos avait la nécessité de se positionner comme UNE ressource humaine capable de service globalement et efficacement les clients d'Atos tout en développant ses employés pour préparer l'avenir et s'assurer qu'Atos puisse relever le défi du nouveau plan à trois ans.
- « One Spirit » (un Esprit RH): Pour atteindre l'objectif d'Atos qui est de s'assurer que ses employés travaillent dans le meilleur endroit possible, tous les experts RH intervenant dans les départements Talent, Recrutement, Apprentissage et Développement, Gestion des effectifs et Rémunération et Avantages ont travaillé main dans la main pour offrir le meilleur aux employés. Ceci est illustré par de nombreux nouveaux programmes de développement tels que GOLD pour les experts techniques, augmentation des promotions internes, l'accès gratuit à plus de dix mille cours en ligne d'apprentissage accessible à tous et une rémunération de référence exhaustive à travers le monde... Comme pour les Jeux Olympiques, Atos doit préparer ses employés non seulement à rester dans la compétition, mais aussi à gagner avec passion.
- Une boîte à outils RH: il est nécessaire aujourd'hui que tous les employés d'Atos s'orientent dans la même direction et pour cela l'équipe RH a retravaillé ses processus et repensé son organisation et a développé de nouveaux dispositifs pour permettre une plus grande harmonisation ainsi plus d'efficacité et d'efficience au bénéfice de son personnel. En 2014, Atos prévoit d'améliorer en continu ses outils et les services fournis aux employés. Cela est essentiel pour la réussite d'Atos.

Le but principal d'une chaîne de valeur des personnes est de s'assurer que la bonne personne dotée des compétences appropriées est à la bonne place au moment opportun. Chez Atos, cela passe par une utilisation bien coordonnée et optimisée du recrutement, de la gestion des performances, de l'apprentissage et du développement, de la mobilité et des successions, orchestrée par la planification du personnel.

D.4.2 Les individus, principal actif d'Atos

L'effectif global d'Atos est de 76 320 employés [LA1] avec la répartition suivante par Unité Opérationnelle [AO6] :



D.4.2.1 Attirer et épanouir les talents

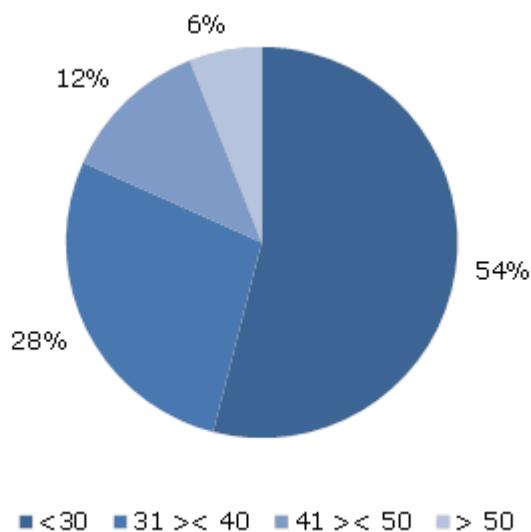
Recrutement des talents

Alors qu'en 2012 le Groupe s'était attaché à établir une étroite collaboration entre ses équipes de recrutement locales, en 2013, Atos a adopté une approche plus globale pour identifier les opportunités profitables à plusieurs régions, et exploiter ces solutions pour permettre aux équipes de se développer et de gagner en efficacité – d'une formation régionale aux outils et aux processus à un remaniement de ses structures de recrutement pour les adapter à la demande.

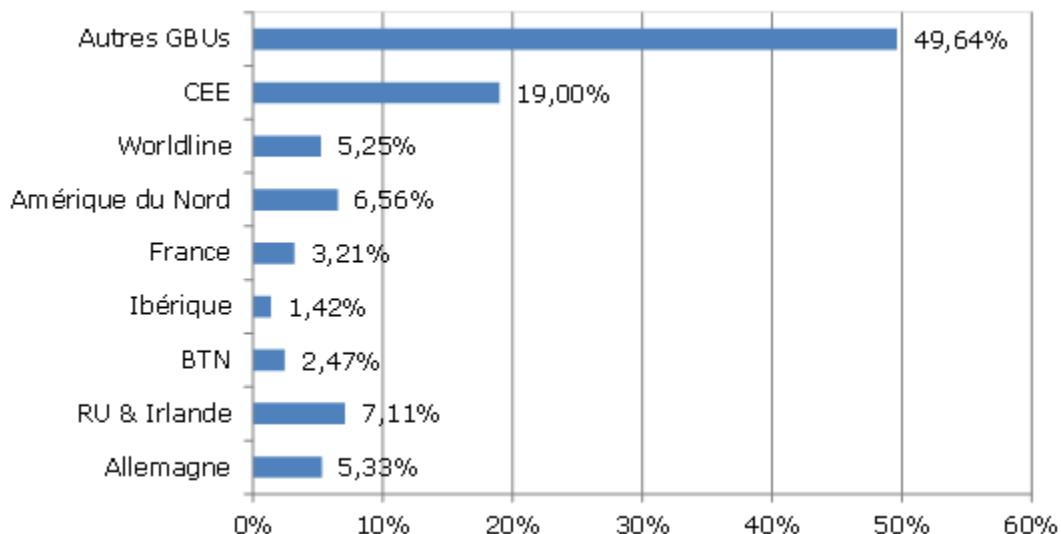
Atos a continué de poursuivre ses objectifs stratégiques de 2012, en veillant à ce que le recrutement soit considéré comme un partenaire précieux pour son activité, et d'apporter de l'innovation pour attirer les meilleurs talents du marché. Parmi les projets qui ont progressé en 2013 : le projet d'université de référence, dans le cadre duquel Atos a lancé un programme international de stages pour offrir un plus grand choix d'opportunités aux étudiants qui cherchent à développer leurs compétences avec le Groupe, ainsi que l'extension du cadre du « job board » mondial du Groupe dans le but d'intégrer toutes les régions, avec le renforcement des filières de recrutement et la réduction des coûts.

Du point de vue des prestations de recrutement, les 12 derniers mois ont été très positifs pour Atos, qui a vu 11 138 personnes, dont 28% de femmes, rejoindre la société à travers le monde [EC7]. En 2014, Atos entend poursuivre cette dynamique avec un nouveau processus de recrutement des talents en interne.

Employés ayant intégré la société par âge [LA2]

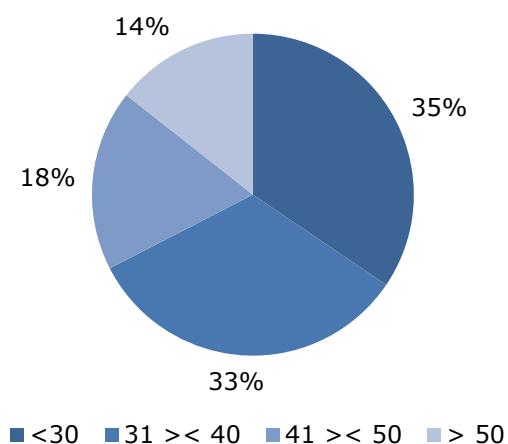


Employés ayant intégré la société par GBU [EC7]

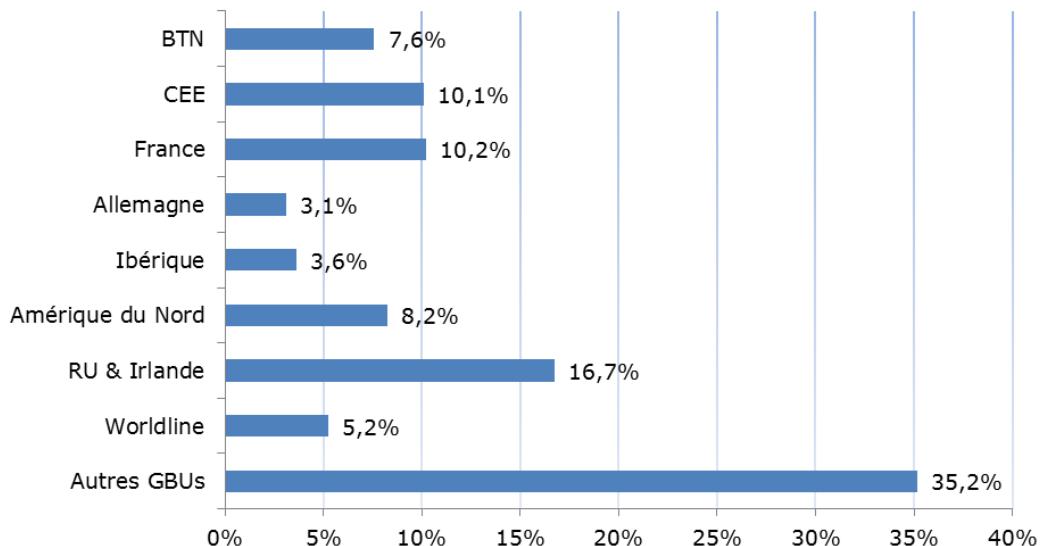


Durant cette période, des employés ont quitté la société, dont 27% de femmes [LA2] (plus de détails sur l'évolution des effectifs dans la section E.1.7 Gestion des Ressources Humaines). La rotation du personnel en 2013 est de 14,31% [LA2].

Employés ayant quitté la société par âge [LA2]



Employés ayant quitté la société par GBU [LA2]



2013 a également été une année de conception stratégique, en mettant l'accent sur le positionnement clé du recrutement en partenariat avec les autres fonctions des Ressources Humaines, pour en faire une fonction du personnel véritablement intégrée en 2014. Les projets actuellement en préparation pour 2014 incluent la sélection d'un nouvel outil de recrutement global pour améliorer la capacité d'attraction sur le marché et un portail « d'embarquement » pour améliorer l'expérience des nouveaux arrivants.

Développement des talents

Afin de renforcer et de renouveler sa base de talents et les performances de l'entreprise, Atos organise chaque année une revue des talents dans toutes les entreprises du Groupe. L'objectif est d'identifier de nouveaux talents – des collaborateurs avec une performance exemplaire et un fort potentiel de développement ou une expertise clef pour le Groupe – pour les inclure dans des plans de succession pour des postes clés, mais également pour élaborer et suivre des plans individuels de développement. Chaque membre du Comité exécutif présente la revue des talents pour l'organisation dont il a la charge à la Direction Générale des Talents et de la Communication et des Ressources Humaines.

Atos a également créé au niveau du Groupe des programmes de développement des talents spécialisés pour les aider à devenir exemplaires dans leurs actions et à évoluer rapidement dans leur carrière. Chacun de ces programmes est sponsorisé directement par un membre du Comité exécutif afin d'assurer un lien étroit entre le développement des talents et les stratégies commerciales.

Ces programmes incluent :

Programme Juniors Group

Intégré à la gestion des talents d'Atos, le programme Juniors Group est un cercle interfonctionnel international auto-organisé. Sa mission est de développer le meilleur potentiel individuel de ses 40 membres en combinant des sessions de développement personnel, des opportunités de mise en réseau avec la direction et des collègues internationaux, ainsi qu'un travail réel sur des projets novateurs, qui contribuent aux performances commerciales mondiales d'Atos.

Un curriculum a été conçu spécialement pour ce groupe. Il intègre des formations en ligne, des livres électroniques et des cours fournis pendant les réunions par des experts externes pour renforcer l'expérience d'apprentissage. Le collaborateur qui réussit l'évaluation devient membre du Juniors Group pour 18 mois, puis fait partie intégrante d'un réseau d'anciens membres, et continue ainsi de partager informations et connaissances avec les différentes promotions du programme Juniors Group. Le Juniors Group est sponsorisé au niveau du Comité exécutif.

Programme Gold pour les managers

Nommés chaque année par le Comité Exécutif d'Atos, 80 membres des Talents du Groupe sont invités à participer au prestigieux programme Gold pour les managers. En coopération avec HEC Paris, la première école de commerce européenne, le programme GOLD vise à former les futurs leaders de l'entreprise et à créer des ambassadeurs des valeurs de l'entreprise.

Tout au long du programme, les participants explorent la stratégie d'Atos, travaillent sur un projet présenté au début du programme et définissent les réponses qu'Atos peut apporter aux défis liés à une croissance profitable et globale. Ce programme constitue une opportunité majeure de créer des réseaux de talents issus d'organisations Atos et de disciplines différentes, et de vivre des expériences interculturelles.

Les deux promotions qui ont suivi le programme en 2013 ont été sponsorisées au niveau du Comité Exécutif.

Le programme Gold pour les managers a été récompensé par la Fondation Européenne pour le management de la qualité (EFMD) dans la catégorie Développement des talents en 2013.

Programme Gold pour les experts

Le programme Gold pour les experts a été lancé en 2013 en coopération avec l'Institute for Manufacturing Education and Consultancy Services (IfM ECS) de l'Université de Cambridge et le département Informatique de l'Université de Paderborn. Le but est de munir les Talents Atos de profils d'expert, avec une aptitude exemplaire à définir et mettre en œuvre pour les clients des solutions d'End-to-End innovantes qui leur permettent de bénéficier d'un avantage concurrentiel.

Le programme Gold pour les experts comprend trois modules d'une semaine à Cambridge et Paderborn, combinant connaissances technologiques, stratégies commerciales et intelligence humaine. Trente participants ont été nommés par le Comité Exécutif pour la première promotion et le premier module a eu lieu en octobre.

La première promotion du programme Gold pour les experts est sponsorisée au niveau du Comité Exécutif.

Développer une expérience opérationnelle

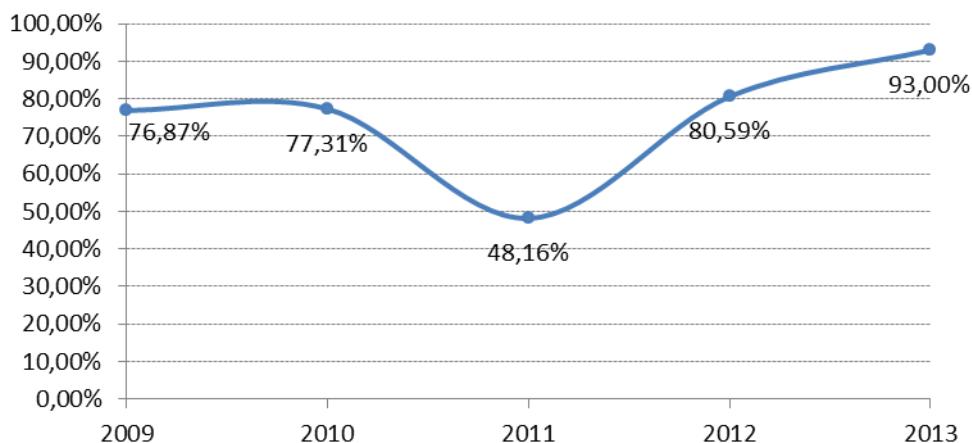
Chez Atos, les collaborateurs de talent sont invités à participer aux programmes de transformation stratégiques du Groupe, tels qu'eXpand ou Wellbeing@work, qui contribuent à renforcer le leadership de l'entreprise et à en faire un lieu de travail attractif. Les talents peuvent également rejoindre l'un des réseaux d'expertise d'Atos tels que la Communauté scientifique. Par ailleurs, Atos considère la formation sur le terrain comme l'une des méthodes les plus efficaces pour développer l'expertise de ses collaborateurs ; c'est pourquoi des opportunités attractives de mobilité interne sont proposées aux collaborateurs de talent.

D.4.2.2 Les personnes adéquates avec les compétences appropriées

La gestion des performances est aujourd'hui un élément crucial chez Atos, non seulement afin d'aligner les objectifs des individus à travers l'entreprise, mais également pour renforcer la clarté et la transparence dans les capacités du personnel, et identifier les lacunes potentielles. Atos a déployé une norme internationale en termes de politique, de processus et d'outil pour la gestion des performances, et organise, de manière systématique et cohérente, la définition des objectifs annuels et semestriels, ainsi que des évaluations de performance. De plus, Atos vise de créer une culture du retour d'information et du coaching. L'une des mesures concrètes prises à cet effet consiste à doter les managers de compétences en matière de coaching de carrière et de mentorat.

93% des employés ont bénéficié d'une revue régulière de leur performance et de leur développement de carrière en 2013, représentant une augmentation de 12,41% par rapport à 2012 [LA12].

Evolution des entretiens de performance [LA12]



Le faible pourcentage d'employés ayant bénéficié d'une revue régulière de leur performance et de leur développement de carrière en 2011 s'explique par l'intégration des effectifs de Siemens IT Solutions Services (SIS) en juillet 2011 n'ayant pas bénéficié de la politique d'Atos au premier semestre 2011.

Dans l'activité d'Atos, l'apprentissage et le développement demeurent l'un des principaux piliers pour adapter et générer continuellement de nouvelles compétences, et offrir au personnel un avenir durable. Les pratiques globales d'apprentissage et de développement d'Atos et l'Université Atos ont créé un catalogue étendu avec plus de **6 000 formations en ligne accessibles gratuitement à tous les employés d'Atos**. Il en résulte que la part de l'apprentissage en ligne est passée à 217 106,43 heures en 2013, sur un total de 1 454 779,38 heures [LA10].

En outre, tous les programmes de formation d'entreprise d'Atos sont conçus de manière à assurer une diversité de l'offre, le but étant de fournir aux commerciaux des programmes d'apprentissage efficaces et peu coûteux, en associant les formats de diffusion les mieux appropriés, selon les publics et leurs besoins spécifiques. Comme les employés sont clés pour Atos, le Groupe s'assure que leur employabilité est suivie. A fin 2013, Atos avait reconnu une moyenne de 16 différentes compétences identifiées par employé [LA11].

Connaissance des fondamentaux

Avec le développement de l'entreprise, il est devenu important pour Atos d'élaborer des politiques d'entreprise pour un certain nombre de sujets transverses et de garantir le respect de ces politiques à travers toutes ses activités. Par conséquent, le Groupe a commencé en 2013 à former l'ensemble des employés aux principales politiques d'entreprise d'Atos : **Sécurité et Sûreté, Code d'Ethique, Protection des données personnelles, Satisfaction des clients**.

Formation et certification du personnel des Ventes

Les ambitions de croissance d'Atos sont soutenues par un portefeuille d'offres stratégiques pour lesquelles Atos a créé des plans rigoureux de mise sur le marché, incluant l'habilitation du personnel des Ventes à promouvoir et vendre ces offres. Cette habilitation passe par un vaste programme de formation et de certification à plusieurs niveaux. **3 157 employés des Ventes ont déjà passé leur certification**, ce qui a eu un impact positif immédiat sur les visites aux clients et les opportunités commerciales générées autour des offres stratégiques.

Leadership dans l'entreprise Zero email™

Avec l'ambition Zero email™ devenue réalité en 2013, notamment à travers le déploiement de la plateforme de réseau d'entreprise d'Atos blueKiwi, tous les employés d'Atos ont besoin de devenir encore plus efficace dans le nouvel environnement collaboratif. Atos a identifié les managers comme la population la plus concernée par la formation, et ce pour deux raisons : (i) la plupart des managers sont les responsables communautaires légitimes et naturels de l'organisation sociale, (ii) les managers influent fortement sur la façon dont les individus communiquent et collaborent, et sont donc pour les meilleurs agents du changement qu'Atos peut appréhender dans cette transformation. Les médias sociaux sont à l'origine d'un nouveau style de leadership – désigné par Atos comme le Leadership collaboratif – exigeant de nouvelles compétences. Atos a conçu et déployé un **programme de formation** entièrement personnalisé auquel **3 000 managers ont participé en 2013**.

Mobilité internationale

Atos continue de considérer la mobilité internationale comme fondamentale pour le déploiement de sa stratégie commerciale. Pour anticiper sur cette exigence de développement, Atos assure l'exposition et la disponibilité opérationnelle de ses employés par l'intermédiaire d'un large éventail d'opportunités de mobilité. Cela peut impliquer de fréquents voyages d'affaires, des projets internationaux, des mutations, le développement de talents ou le détachement à long terme. Les politiques et processus d'Atos sont conçus pour soutenir ces stratégies, car Atos s'efforce d'atteindre un certain niveau de flexibilité afin de mieux gérer son activité et servir ses clients.

En 2013, le modèle de prestations de services de mobilité Atos a été partiellement centralisé pour garantir une exécution plus efficiente et efficace du programme de mobilité, et Atos prévoit de poursuivre cette centralisation en 2014 pour mieux anticiper sur les besoins du futur. Le Groupe anticipe d'adapter son cadre politique pour l'aligner sur ses besoins commerciaux et sa stratégie.

En 2014, Atos anticipe que le climat économique devrait continuer à placer la productivité et le retour sur investissement parmi les priorités du programme de mobilité, et cela renforce la nécessité de développer les compétences des employés et de garantir une expérience d'expatrié sans heurt et fructueuse pour le bénéfice de ses clients et des employés.

D.4.2.3 Politique en matière de rémunérations et de prestations

Etre un employeur responsable, pour Atos, signifie offrir à chaque employé, partout dans le monde, une rémunération globale qui garantit une couverture, en termes de salaire de base et d'avantages, supérieure aux exigences juridiques minimales locales.

Comparaison des salaires minimaux

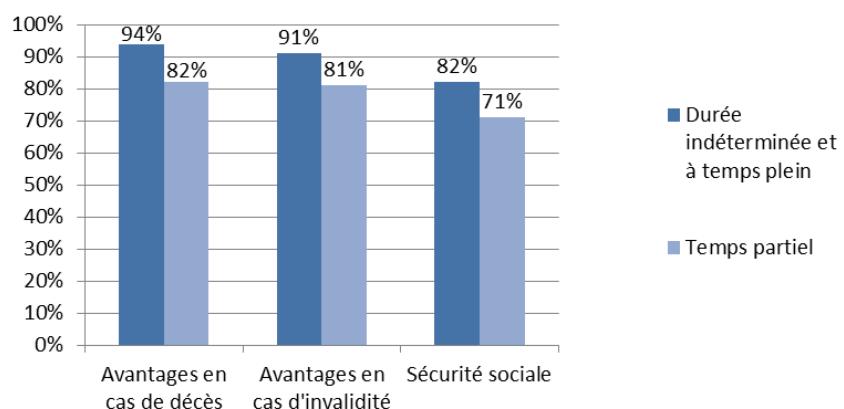
Dans tous les pays où le Groupe opère, le salaire d'entrée d'Atos (le plus bas chez Atos pour un employé en plein temps et en contrat à durée indéterminée) est au-dessus du salaire minimum local en considération des règles locales. Dans 53% des pays où le salaire minimum est légal, Atos rémunère 50% de plus que ce salaire minimum [EC5].

Couverture des soins de santé, prestations en cas de décès et d'invalidité

Les prestations médicales sont offertes à environ 82% des employés permanents et les prestations pour incapacité/invalidité à 91% des employés permanents [LA3]. Néanmoins, les prestations médicales/de santé supplémentaires sont rares en Allemagne, en Autriche, en Suisse et en Suède. En effet, l'assurance maladie obligatoire est assez complète dans ces pays, de sorte que les prestations médicales supplémentaires, en général, ne sont pas nécessaires.

Les prestations en cas de décès sont offertes à 94% des employés [LA3]. En Autriche, en Allemagne et en Suisse, les prestations en cas de décès sont incluses dans les régimes de retraite et fournies sous la forme d'une pension pour le conjoint et les enfants. Dans d'autres pays, les prestations en cas de décès sont principalement fournies sous la forme de paiements forfaitaires. La somme principale du forfait est parfois augmentée en fonction de la situation familiale (France, Maroc, Danemark) et doublée en cas de décès à la suite d'un accident (Chine, Japon, Thaïlande, Grèce, Pologne, Espagne, Brésil, Chili, Mexique, Emirats Arabes Unis).

Employés prenant part aux avantages mis en place en cas de décès, invalidité et maladie, par type de contrat [LA3]



Principes de rémunération globale d'Atos

La politique de rémunération d'Atos soutient la stratégie du Groupe dans son ambition de rester le leader européen des services IT et de devenir une entreprise de référence en matière de bien-être au travail (Wellbeing@work).

La politique de rémunération est basée sur les valeurs des ressources humaines d'Atos et vise :

- à attirer et retenir les talents ;
- à récompenser les performances et l'innovation collectivement et individuellement ;
- d'une manière juste (équitable) et compétitive.

Pour atteindre ces objectifs, qui seront mis en œuvre dans les pays où Atos intervient dans le respect des spécificités et des réglementations locales, le Groupe pratique systématiquement le benchmarking annuel, via une ou plusieurs enquêtes spécialisées sur le secteur des TIC (Technologies de l'information et de la communication). L'objectif de cette démarche est de s'assurer de la compétitivité, tant en niveau qu'en structure, et des rémunérations mises en œuvre dans l'ensemble des pays du Groupe.

Le package de rémunération comprend une partie fixe, une rémunération variable pour une partie du personnel (bonus ou commissions pour les force de vente) et des prestations sociales alignées sur les pratiques du marché. Certains collaborateurs peuvent également bénéficier d'une rémunération à long-terme, sous forme d'Options de Souscriptions d'Actions ou d'Actions de Performance.

Rémunération variable d'Atos

Atos a déployé depuis plusieurs années un système de bonus semestriel, et non annuel, sur la base des principes d'une fiche d'évaluation de la performance. Cette approche favorise la fixation d'objectifs ambitieux ainsi que l'alignement entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et les objectifs fixés aux collaborateurs.

Les objectifs sont répartis en trois grandes catégories :

- Objectifs Financiers, déclinant au niveau du périmètre du collaborateur les objectifs du Groupe (principalement Chiffre d'affaires, Prise de commande, Flux de trésorerie disponible et Marge opérationnelle) ;
- Objectifs d'efficacité, liés par exemple au déploiement des initiatives TOP² et eXpand ;
- Objectifs des individus, y compris le déploiement des initiatives Wellbeing@work.

Chaque semestre, le Comité exécutif examine la politique mondiale des bonus pour s'assurer qu'elle est alignée avec la stratégie commerciale du Groupe et que les objectifs sont SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et définis dans le Temps). Il veille à ce que cette politique des bonus incite les collaborateurs du Groupe à une performance accrue. Les résultats financiers, en particulier, ont un impact considérable sur le montant des rémunérations variables versées à tous les échelons et dans toutes les fonctions.

Programmes de récompense et de reconnaissance

La reconnaissance est un facteur clé pour la motivation. Pour que la contribution de chacun puisse être reconnue à sa juste valeur, le Groupe, dans le cadre de l'initiative Wellbeing@work (Bien-être au travail), déploie des programmes majeurs parmi lesquels :

- « **Accolade** » : un programme qui permet aux responsables de récompenser instantanément leurs collaborateurs/équipes selon trois niveaux (Bronze, Argent et Or) pour des performances exceptionnelles. En 2013, plus de 10 000 récompenses ont été distribuées dans les pays où Atos est présent.
- « **Success Story** » : un programme qui récompense les meilleures équipes en charge des opérations : les employés peuvent participer en publiant des projets sur le réseau social d'Atos. Ils ont le choix entre 7 catégories (une par marché mondial, y compris Worldline). Le Comité exécutif du Groupe sélectionne le meilleur projet dans chaque catégorie ; les salariés votent eux aussi pour élire le meilleur projet (People Choice).

Ce programme donne lieu à une large communication destinée à promouvoir cette réussite et les acteurs clés sont invités à une cérémonie à laquelle participent les membres du Comité exécutif du Groupe. En 2013, le programme « Success Story Award » a reçu le Trophée Compensation & Benefit « Reconnaissance d'équipe et Innovation », remis par l'ORAS (Observatoire Rémunerations & Avantages Sociaux).

Plans d'actionnariat des salariés et d'intéressement à long terme en faveur de la direction

Plans d'actionnariat salarial

En 2011, Atos a mis en œuvre un vaste plan d'actionnariat salarial impliquant plus de 60 000 collaborateurs dans 14 pays. Ce plan, appelé Sprint 2011, proposait aux collaborateurs d'acquérir des actions Atos selon deux formules:

- Sprint Dynamic, qui offre une décote de 20% sur le cours de référence de l'action Atos ;
- Sprint Secure, qui, grâce à un effet de levier, permet de bénéficier de la croissance du cours de l'action par rapport à un cours de référence, tout en sécurisant le capital, avec un taux d'intérêt minimal sur la période d'investissement.

Ce programme a été reconduit en 2012 et étendu à 25 pays pour couvrir près de 65 000 collaborateurs. Globalement, l'actionnariat des collaborateurs (placements collectifs et plans d'épargne d'entreprise) est passé d'environ 0,5% du capital en actions du Groupe en 2005, à 1,7% en décembre 2013, tandis que le nombre d'actions Atos détenues par les salariés est resté stable entre Décembre 2012 et Décembre 2013 à 1 700 000 parts sociales.

Atos a l'ambition de lancer un nouveau plan Sprint en 2014.

Plans d'actionnariat de la direction

Afin de récompenser et de retenir les meilleurs talents et les hauts dirigeants, Atos a mis en œuvre régulièrement un régime d'options d'achat d'actions et des plans d'actions de performance, détaillés dans la partie G.4 Rémunération et actionnariat des dirigeants.

Dans une démarche d'alignement et de cohérence avec le plan triennal du Groupe (2009-2011), les plans d'options de souscription attribués entre décembre 2008 et décembre 2010 ont été élaborés et structurés en trois tranches, avec des conditions de performance réparties sur cette période. Les conditions de performance ayant été vérifiées et constatées par le Conseil d'administration, les droits des plans d'options de souscription d'actions accordés entre décembre 2008 et décembre 2010 ont été définitivement acquis pour les bénéficiaires encore présents dans le Groupe aux dates d'acquisition respectives.

Dans le cadre du programme d'incitations à long terme, Atos a également lancé des plans d'actions de performance, dont les bénéficiaires, plus de 700, étaient essentiellement des cadres supérieurs et dirigeants avec, en complément, certains collaborateurs identifiés comme talents à hauts potentiels. Les Plans d'actions de performance d'Atos, les Conditions de performance qui doivent être remplies pour que les droits soient définitivement acquis, et les conditions de performance liées à la Responsabilité Sociétale d'Entreprise sont décrits en détail dans la partie G.4 Rémunération et actionnariat des dirigeants.

D.4.3 Améliorer le programme Wellbeing@work (Bien-être au travail)

D.4.3.1 Respect des standards internationaux de droit du travail

Déclaration générale de respect du droit international du travail

La protection des droits du travail est depuis longtemps inscrite dans les politiques d'Atos. Le Code d'éthique d'Atos confirme qu'Atos s'engage à toujours prendre des décisions basées sur les compétences, sans considération de la nationalité, du sexe, de l'âge, du handicap ou de tout autre trait distinctif. La participation au Pacte mondial des Nations unies depuis 2010 témoigne également de la volonté d'Atos de garantir une telle protection. En tant que participant actif, Atos veille au respect des principes suivants :

- soutenir et respecter la protection des droits de l'homme proclamés sur le plan international ;
- s'assurer qu'Atos n'est complice d'aucune atteinte aux droits de l'homme ;
- respecter la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective ;
- éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
- abolir effectivement le travail des enfants.

En outre, pour pouvoir participer aux appels d'offres publics, Atos doit satisfaire aux exigences du droit du travail local : cette exigence a toujours été respectée et gérée correctement.

Conventions collectives

Atos pense que la sécurité de l'emploi contribue à la santé psychologique de ses collaborateurs. Par conséquent, le Groupe suit les réglementations locales et internationales en matière de période minimale de préavis concernant d'importants changements opérationnels. En outre, 66% des salariés sont couverts par des conventions collectives [LA4].

Les conventions collectives sont des accords sur les conditions de travail et d'emploi conclus avec un employeur, un groupe d'employeurs ou une ou plusieurs organisations d'employeurs.

Les conventions collectives d'Atos couvrent les thématiques de la santé et de la sécurité, par exemple, la durée du congé de maternité/paternité, le temps de travail, les salaires, les délais de préavis, les congés (normaux et exceptionnels, par exemple, pour mariage, naissance, déménagement, etc.) et la formation [LA5].

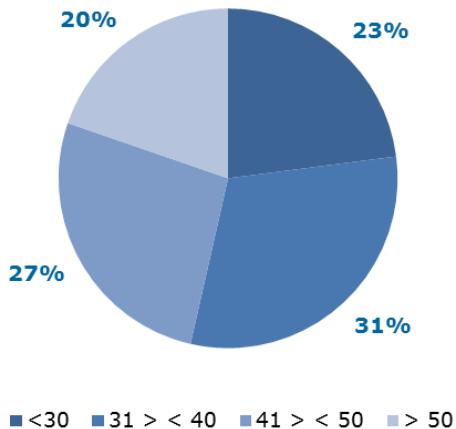
D.4.3.2 Encourager la diversité et l'équité

Atos s'engagé à veiller à ce que son effectif représente la société dans chaque pays où il opère.

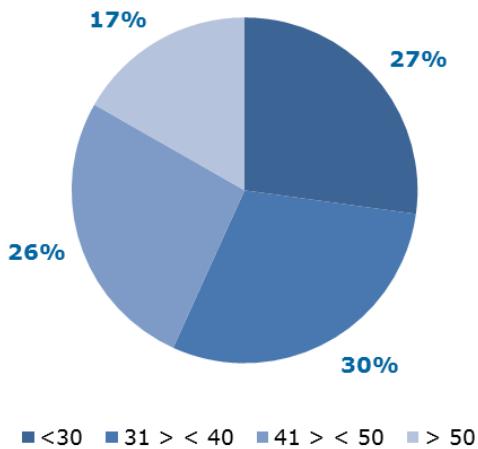
Au niveau du Groupe, Atos veut assurer toutes les formes de diversité : âge, sexe, diversité culturelle ... pour permettre cela, Atos a organisé en 2013 des ateliers dédiés à ce sujet, avec des participants membres de l'encadrement. Un ensemble de mesures ont été planifiées pour l'avenir, comme par exemple :

- Avoir des femmes dans les plans de succession de la haute direction;
- Encouragement les cadres supérieurs à encadrer des femmes juniors ;
- Des Comités centraux par GBU d'égalité des sexes pour les nominations annuelles ;
- L'éducation et l'engagement des leaders en matière de formation à la diversité.

Répartition des effectifs masculins par classe d'âge [AO6]



Répartition des effectifs féminins par classe d'âge [AO6]



Bien qu'Atos ait une grande partie de son personnel en Europe, elle emploie des personnes de 141 nationalités différentes et est présent dans 52 pays [AO6]. En outre, Atos soutient le recrutement local [EC7] : 10 398 employés locaux ont été recrutés en 2013.

En outre, Atos est contre toute forme de discrimination, et travaille quotidiennement à ce que toute décision soit prise sans critères discriminant. Un reporting au département groupe Litige par les GBUs existe en matière de droit de travail, en particulier les cas de discrimination, lorsque l'action, la poursuite ou la procédure relative est estimée à plus de 190 000 €. Pour 2013, il n'y a pas eu d'incident de discrimination enregistré au cours de la période de référence [HR4].

Promouvoir l'égalité des sexes [LA13]

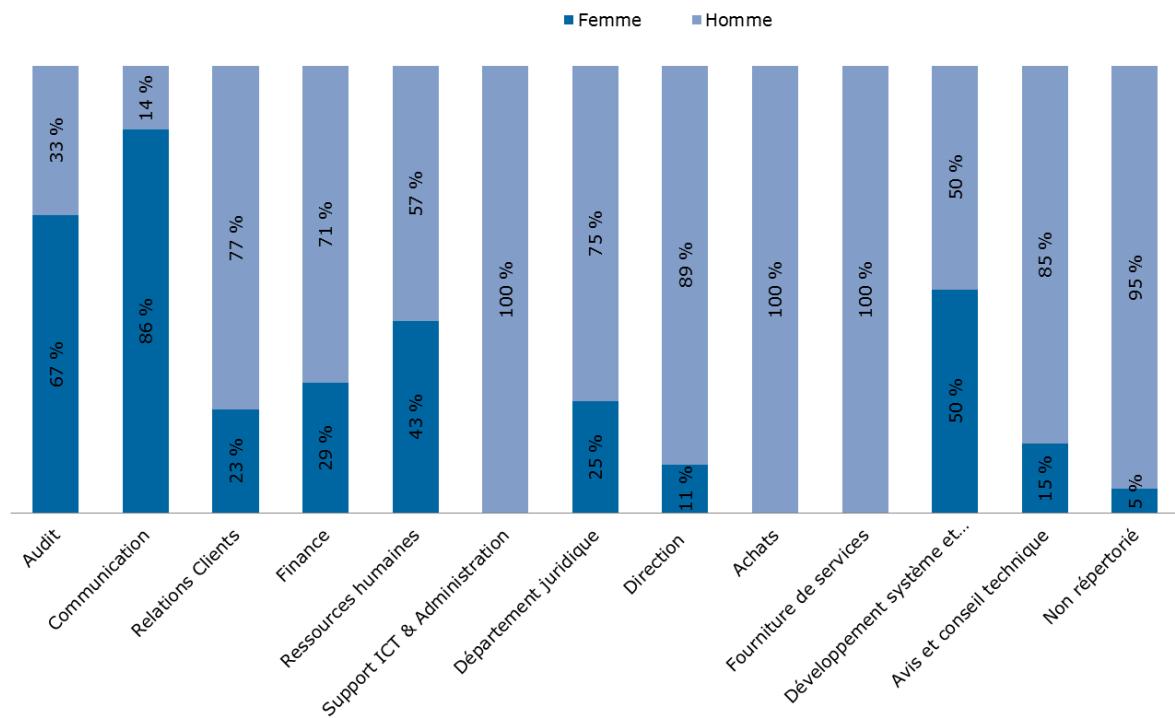
La mixité a été soulignée comme une priorité au sein du Groupe. Malgré le fait que les études d'ingénierie et d'informatique soient principalement suivies par des hommes, Atos emploie 27% de femmes dans le monde et s'efforce d'augmenter continûment ce ratio. Dans l'équipe de haute Direction, le ratio des femmes est de 14%.

En outre, au 31 Décembre, le conseil d'administration était composé de 31% femmes, à comparer à 23% en 2012, en raison de la nomination d'un nouvel administrateur lors de l'assemblée générale annuelle des actionnaires en mai 2013. La Société respecte pleinement le taux de 20% de femmes administrateurs prévu par la loi française n ° 2011-103 en date du 27 Janvier 2011.

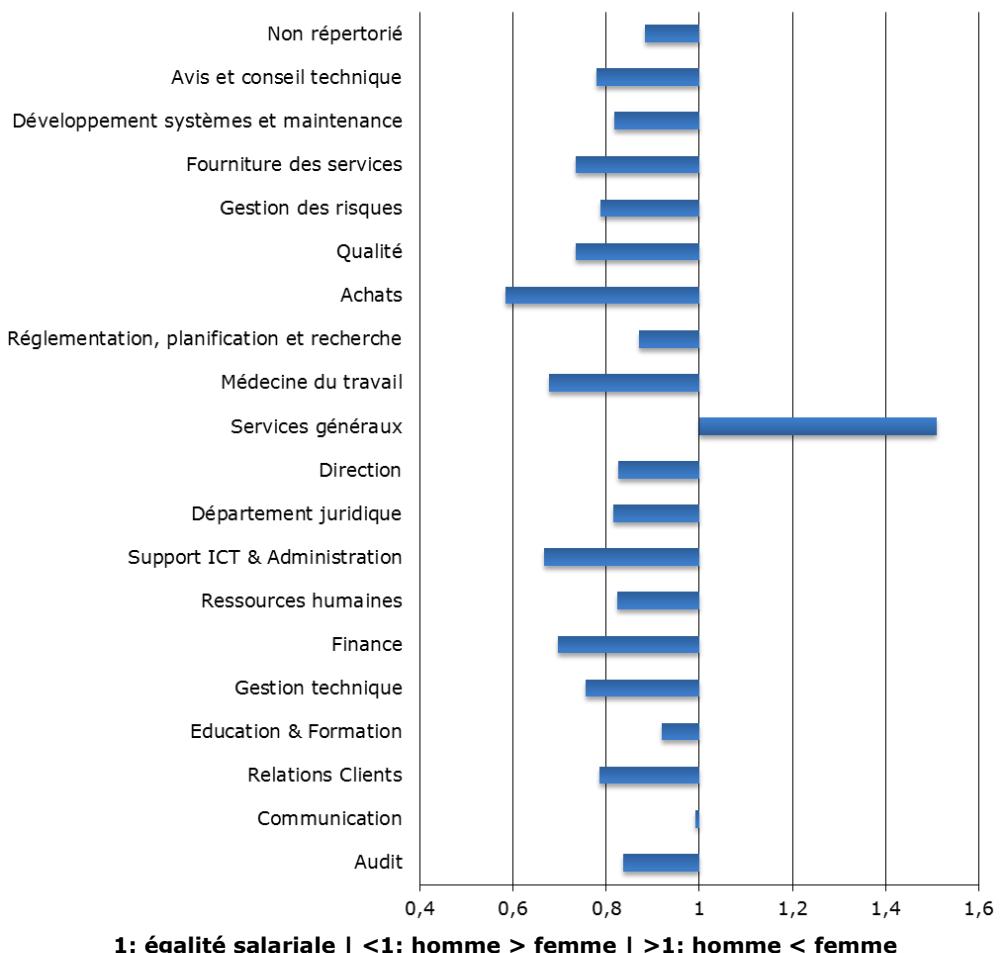
Atos vise dans les 5 prochaines années, non seulement à atteindre, mais aussi dépasser le niveau de 30% de femmes employées et d'augmenter ainsi la part des femmes dans le top management.

De nombreux pays ont adopté des lois pour faire appliquer le principe d'égalité salariale pour un travail de valeur égale. Cette problématique est soutenue par la Convention 100 de l'OIT sur «L'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes pour un travail de valeur égale».

Répartition Hommes / Femmes par catégorie d'emplois au sein du Top 750 [LA13]



Ratio du salaire moyen des hommes par rapport aux femmes par catégorie d'emplois [LA14]



Les différences de salaire entre femmes et hommes sont justifiés par le poste au sein de chaque catégorie d'emplois : comme décrit dans le graphique "Hommes / Femmes répartis par catégorie d'emplois dans le Top 750" ci-dessus, les hommes sont plus nombreux dans la haute direction.

Prendre en compte les personnes handicapées

Etant en charge du support informatique pour les Jeux Paralympiques, Atos est toujours impressionné par le fait que les athlètes paralympiques montrent une performance exceptionnelle dans de nombreuses disciplines différentes quelque soient les difficultés auxquelles ils sont confrontés. La même chose s'applique dans l'entreprise où les employés handicapés accomplissent également des choses remarquables au sein des équipes d'Atos. Des programmes spécifiques ont été mis en place dans des endroits différents, en collaboration avec les représentants syndicaux, afin d'attirer et de former des personnes handicapées en leur prodiguant un emploi intéressant. Encore une fois, le but de cette initiative est à la fois de soutenir cette population et aussi l'ouverture d'esprit des gens.

En mai 2013, en France, Atos a signé avec les représentants français des syndicats une convention collective relative à l'emploi et à l'insertion des personnes handicapées.

Promotion au sein d'Atos

Comme ses collaborateurs jouent fondamental pour Atos, le Groupe a l'intention de développer leurs compétences et d'en assurer leur promotion interne. En 2013, plus de 22% du personnel a reçu une promotion horizontale ou verticale.

D.4.4 Faire du lieu de travail un espace d'épanouissement

Le programme de transformation mondial d'Atos, Wellbeing@work (Bien-être au travail), a lancé des initiatives et des activités pour favoriser de nouvelles méthodes de travail, recourant de manière intensive aux nouvelles technologies, tout en répondant aux attentes sociales des employés.

L'enquête « Great Place to Work » permet à Atos de mettre l'accent sur certains domaines:

- santé,
- conditions de travail intelligentes,
- environnement collaboratif et transparent.

D.4.4.1 Assurer un bon équilibre au travail

Atos a mené plusieurs initiatives visant à garantir un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des employés.

Depuis 2011, une initiative visant à évaluer directement le bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée des employés a été lancée: un outil d'auto-évaluation a été complété plus de 5 800 fois donnant des scores et évaluant la façon d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, la confiance en soi, le sens de l'organisation, l'interface domicile-travail, la santé physique et l'affirmation de soi. Il vise à fournir des moyens pratiques par lesquels l'efficacité personnelle peut être gérée dans le lieu de travail. 13 823 personnes ont vu le site et en 2013, 21% des salariés ont déclaré avoir un bon niveau d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle [LA8].

Santé

Un concept « Health@Work » (Santé au travail) a été élaboré chez Atos dans le but de favoriser les bonnes pratiques et de regrouper des outils existants, conçus pour soutenir les employés dans le domaine de la santé et du bien-être. Il définit également les ambitions à ce sujet pour 2014.

Atos s'est engagé à respecter les normes juridiques et à rechercher les meilleures pratiques. Par exemple, en 2013, la Société royale pour la prévention des accidents (RoSPA) du Royaume-Uni a récompensé Atos Royaume-Uni (Gold Award) dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail.

Une initiative pour encourager les activités physiques a été mise en place par l'intermédiaire d'un site Internet, « atosrevitalized.com » : cet outil de santé et de bien-être multi-supports et interactif a été lancé en 2012 et compte aujourd'hui plus de 11 000 utilisateurs chez Atos. Une version applicative a été lancée en 2013 pour rendre cet outil encore plus accessible aux employés.

Enfin, Atos propose un large éventail d'outils d'apprentissage en ligne couvrant les sujets de la santé et du bien-être.

En tant que réalisation concrète, selon l'enquête Great Place to Work, le programme de santé a été jugé satisfaisant par les employés.

	2013	2012	13/12
C'est un lieu de travail physiquement sûr	84%	84%	=
C'est un lieu de travail sain sur les plans psychologique et émotionnel	46%	41%	+5%
Les installations contribuent à créer un bon environnement de travail	56%	48%	+8%
Je peux m'absenter du travail lorsque cela me semble nécessaire	74%	72%	+2%
Les individus sont encouragés à trouver l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée	48%	41%	+7%
Travailler à distance me permet d'être plus efficace	69%	65%	+4%

Conditions de travail intelligentes

Atos privilégie des relations de travail permanentes sur une base à temps plein avec ses employés : 98% des employés ont un contrat de travail à durée indéterminée et 89% sont à temps plein [LA1]. Néanmoins, Atos est prêt à envisager un emploi à temps partiel quand un employé considère qu'il est plus adapté à son équilibre vie professionnelle/vie privée.

Ensuite, Atos fonctionne en mode collaboratif et accepte le travail à distance, qui offre davantage de flexibilité pour les employés dans leur équilibre vie professionnelle/vie privée : 12% des travailleurs à domicile ont signé un contrat formel et environ 35% d'entre eux travaillent de manière informelle depuis différents emplacements [LA1].

L'ensemble d'initiatives visant à améliorer un environnement de travail sain et intelligent a permis de réduire le taux d'absentéisme dans l'entreprise.

Ainsi, le pourcentage d'absentéisme du personnel direct opérationnel en 2013 était de 2,7% [LA7]. De plus, il y a eu 161 accidents de travail.

D.4.4.2 Zero email™ : adopter une nouvelle façon de travailler

Mettre en place une nouvelle organisation du travail dans l'entreprise permet de créer un environnement de travail plus juste et innovant. En facilitant le développement des communautés virtuelles, en rendant plus facile l'accès à des outils collaboratifs et au travail à distance, les employés peuvent atteindre un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée.

Programme Zéro email™ centré sur le bien-être au travail et les avantages commerciaux

Zero email™ est un programme de transformation mondial pour l'adoption de nouvelles méthodes de management et de collaboration au sein de la société. L'objectif est de renforcer la collaboration interne, en la rendant plus efficace, en développant le bien-être au travail et en utilisant de nouveaux leviers de productivité, basés sur la collaboration sociale.

Le programme est lancé pour les 76 320 employés, dans les 52 pays où Atos est présent.

Au début de l'année, le Réseau Social d'Entreprise d'Atos, « Zen » sur blueKiwi, a été mis à disposition de tous, partout où le Groupe est présent. La condition requise pour y entrer était d'appartenir à une communauté, afin de garantir un Réseau Social d'Entreprise cohérent et structuré pour un usage professionnel.

Depuis le début du programme, 5 100 communautés ont été créées pour faciliter la collaboration au sein de l'organisation, le partage d'expériences, d'initiatives et de projets. A la fin décembre, Atos a vu plus de 15 000 employés contribuer ou réagir sur le Réseau Social d'Entreprise toutes les semaines, avec 85% des 700 premiers managers du Groupe des utilisateurs actifs sur la plateforme.

Tous connectés

L'utilisation d'un Réseau Social d'Entreprise modifie complètement la manière dont les gens travaillent, elle inverse le paradigme : tandis que l'employé subit le traitement des emails dans un ensemble de fichiers aux sujets hétérogènes, avec le Réseau Social d'Entreprise, le contributeur traite ses priorités, ses sujets, et détermine quel sera le traitement, en choisissant la communauté appropriée à considérer en premier.

En outre, Zéro email™ vise à redéfinir l'environnement de travail numérique, par lequel les principales applications de l'environnement de travail seront connectées les unes avec les autres :

- Lync permet aux employés de voir la disponibilité des managers ou des collègues, de les contacter pour une brève discussion ou d'organiser des téléconférences dans le monde entier.
- L'application Sharepoint permet de gérer les connaissances pour les projets, les contrats, et à propos d'expertises spécifiques. C'est également l'outil adéquat pour gérer les documents finaux et les archiver.

Ces outils permettent à tous les employés d'Atos de collaborer les uns avec les autres, sans aucun obstacle géographique ou temporel.

Atos a réussi à réduire les volumes d'emails internes (240 millions d'emails par an) de 60% depuis 2011, en adaptant les habitudes en matière de collaboration et en mettant en place des processus sans email. La collaboration et la documentation sont disponibles grâce à des outils globalisés : 2 millions de pages vues mensuellement sur blueKiwi, et 5 millions de pages consultées mensuellement sur Microsoft SharePoint.

La plateforme de collaboration sociale d'Atos, avec des profils d'employés créés par eux-mêmes et entièrement tagués, combinée avec la solution de messagerie instantanée et de présence (Microsoft Lync), autorise une recherche alternative pour la stratégie d'aide : vous pouvez rechercher facilement l'expert, vérifier sa disponibilité et le contacter avec les outils d'audio/vidéoconférence du poste de travail. Le résultat est un accès plus rapide à l'expertise et la possibilité de s'aider mutuellement. Alors qu'une recherche mondiale d'experts nécessite souvent plus de 2 jours, elle est maintenant réalisée en moins de 2 heures concernant la recherche de compétences critiques. Atos est maintenant beaucoup plus petit : chaque employé dispose d'une véritable collaboration mondiale à portée de main.

Protection des ressources d'informations d'Atos

Atos intervient dans une économie de la connaissance qui subit des transformations radicales. Les informations critiques ne peuvent plus être bloquées dans les boîtes aux lettres individuelles, inaccessibles aux employés et aux clients. La collaboration sociale d'Atos, constituée de blueKiwi (collaboration) et de Microsoft SharePoint (documents), crée une structure mondiale de « communautés » qui englobe toute l'organisation, les compétences, les marchés et les clients. L'ensemble des communautés et des documents sont correctement tagués et disponibles pour les employés. Les interruptions de projet ou de service et la perte d'informations contextuelles sont évitées, dans la mesure où les conversations et les documentations sont stockées structurellement sur une plateforme mondiale.

En Décembre, les employés ont créé près de 300 000 contributions collaboratives, dont la plupart sont disponibles via des communautés ouvertes ou soumises à adhésion.

Style de management et connectivité des employés

Atos a formé les membres de sa direction pour qu'ils adoptent un style de management plus collaboratif et qu'ils s'engagent davantage dans les projets importants afin d'apporter des améliorations à toutes les étapes. La plateforme collaborative leur permet d'être mieux informés et de surveiller les projets clés en échappant à la surcharge d'informations que provoquent souvent les systèmes de messagerie. Les communautés organisationnelles nouvellement créées veillent à ce que tous les employés soient sur la même page et puissent mieux aligner leur travail sur les objectifs de l'équipe/du département/de l'entreprise.

D.4.5 Engagement sociétal (les meilleures pratiques locales)

Benelux et les pays nordiques

Dans la poursuite de sa collaboration avec les ONG et afin d'atteindre un plus grand impact, la collaboration entre Atos et VSO est une illustration parfaite de ce que représente un impact civique et social. VSO est une organisation internationale sans but lucratif indépendante. Elle s'appuie sur des bénévoles pour lutter contre la pauvreté dans des pays lointains, souvent grâce à des solutions de TIC. L'approche de VSO consiste à amener les gens à partager leurs compétences, renforcer les capacités, promouvoir la compréhension et l'action internationale, et changer des vies pour faire du monde un endroit meilleur et plus juste pour tous.

La Fondation Atos et son partenaire IT au Bangladesh appuient la réalisation de centres IT dans les zones rurales du Bangladesh. Ces centres sont gérés et exploités par les chômeurs et les jeunes récemment diplômés qui sont formés par la Fondation Atos. Les agriculteurs sont habilités à collecter l'information agricole à travers une application hébergée dans ces centres IT.

Former ces personnes est une occasion unique pour les salariés d'Atos pour travailler dans un pays étranger en faveur d'un projet durable pour lequel ils peuvent mettre en avant leurs compétences et leurs savoir-faire.

Inde

Teach For India (TFI) est une organisation à but non lucratif indienne, qui fait partie du mouvement mondial « Teach For All ». Grâce à son programme de bourses, TFI recrute des diplômés des collèges indiens qualifiés et des professionnels d'Atos pour servir d'enseignants des écoles à faible revenu. Les boursiers contribuent à réduire les écarts scolaires entre les élèves dans les zones défavorisées. TFI est actuellement à New Delhi, Mumbai, Pune, Hyderabad et Chennai, touchant 23 000 enfants avec 730 boursiers. Atos Inde a commencé le partenariat avec Teach for India (TFI) en 2013 et plusieurs membres du personnel Atos sont bénévoles dans les écoles.

Royaume-Uni

Au sein du programme de volontariat avec Natural England (organisme public non ministériel du gouvernement britannique chargé de protéger l'environnement naturel de l'Angleterre), Atos est volontaire pour travailler sous la direction de Rangers locaux, à effectuer des travaux de conservation à travers la campagne anglaise.

Atos fournit des services IT sans contrepartie depuis environ 2008. En 2013, l'Entité opérationnelle Royaume-Uni & Irlande a comptabilisé des centaines de jours de bénévolat pour les travaux de conservation.

France

L'égalité d'accès à l'éducation et la responsabilisation des jeunes sont particulièrement importants pour prévenir l'exclusion sociale. Depuis 2011, Atos a développé un partenariat avec un organisme à but non lucratif, Energie Jeunes, dont l'objectif principal est de lutter contre le décrochage scolaire dans les écoles secondaires situées dans les zones défavorisées. Des dizaines d'employés d'Atos se sont portés volontaires et visitent les écoles secondaires. Au cours de 2013, un accent particulier a été mis sur la visite d'écoles secondaires situées dans les zones défavorisées, en particulier celles qui sont à proximité du siège social d'Atos en France.

Brésil

Atos Green Run: pour la première fois, 100 employés de Brasilia ont participé à une course à Londrina en 2013. Le premier objectif était de fédérer les collaborateurs autour d'un thème durable et obtenir plus de visibilité de la population de Londrina où Atos est présent avec un nouveau centre d'exploitation. En partenariat avec l'agence locale, Atos s'est déjà engagé à faire partie de la deuxième édition en 2014. L'objectif est que cela devienne une activité sportive annuelle pour tous les salariés d'Atos au Brésil.

D.4.6 Panorama des indicateurs clés de performance sociaux

Code GRI	Nom du KPI	GROUPE	GROUPE	GROUPE	PERIMETRE 2013		PERIMETRE 2012	
					Par employé	Par chiffre d'affaires	Par employé	Par chiffre d'affaires
LA1	Total des effectifs par type d'emploi, contrat de travail, et région							
	Effectif total (juridique)	76 320	76 742	72 570	100,00%	---	100,00%	---
	Effectif total (incluant les intérimaires et les stagiaires)	83 121	99 250	82 483	100,00%	---	100,00%	---
	Pourcentage d'employés avec un contrat à durée indéterminée	98%	98%	98%	100,00%	---	100,00%	---
	Pourcentage d'employés avec un contrat à durée déterminée	2%	2%	2%	100,00%	---	100,00%	---
	Pourcentage d'employés avec un contrat à temps plein	89%	92%	80%	100,00%	---	100,00%	---
	Pourcentage d'employés avec un contrat à temps partiel	9,14%	8%	20%	100,00%	---	100,00%	---
LA2	Nombre total et taux de rotation du personnel par âge, sexe							
	Pourcentage de femmes quittant la société (par rapport au nombre total d'employés quittant la société)	27%	29%	25%	100,00%	---	100,00%	---
	Pourcentage d'hommes quittant la société (par rapport au nombre total d'employés quittant la société)	73%	71%	75%	100,00%	---	100,00%	---
	Taux de femmes quittant leur emploi	14,39%	16,93%	11,09%	100,00%	---	100,00%	---
	Taux d'hommes quittant leur emploi	14,28%	15,16%	11,97%	100,00%	---	100,00%	---
	Taux global de rotation du personnel	14,31%	15,63%	11,74%	100,00%	---	100,00%	---
LA3	Avantages prévus pour les collaborateurs							
	Pourcentage d'employés à temps plein prenant part aux avantages en cas de décès	94%	95%	97%	100,00%	---	100,00%	---
	Pourcentage d'employés à temps partiel prenant part aux avantages en cas de décès	82%	78%	87%	100,00%	---	100,00%	---
	Pourcentage d'employés à temps plein prenant part aux avantages en	91%	93%	94%	100,00%	---	100,00%	---
	Pourcentage d'employés à temps partiel prenant part aux avantages	81%	67%	85%	100,00%	---	100,00%	---
	Pourcentage d'employés à temps plein prenant part aux avantages de sécurité sociale	82%	80%	79%	100,00%	---	100,00%	---
	Pourcentage d'employés à temps partiel prenant part aux avantages de sécurité sociale	71%	67%	67%	100,00%	---	100,00%	---
LA4	Couverture par une convention collective							
	Pourcentage d'employés couverts par une convention collective	66%	71%	73%	100,00%	---	92,00%	---
LA7	Jour de travail perdu / Taux d'absenteïsme							
	Taux global d'absentéisme (court terme)	Non publié	2,09%	3,05%	---	---	81,00%	---
	Taux global d'absentéisme(court et long terme)	2,7%	Non publié	Non publié	78,40%	---	---	---
	Nombre d'employés touchés par un accident de travail sérieux	161	Non publié	Non publié	44,00%	---	---	---
LA8	Programmes d'assistances en cas de maladies graves							
	Nombre de répondants au questionnaire d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle	454	Non publié	Non publié	100,00%	---	---	---
	Pourcentage de questionnaires avec un "bon niveau" d'équilibre	21%	Non publié	Non publié	100,00%	---	---	---
	Pourcentage de questionnaires où "besoin d'amélioration" identifié pour mener à l'équilibre	60%	Non publié	Non publié	100,00%	---	---	---
	Pourcentage de questionnaires où "besoin pressant d'amélioration" identifié pour mener à l'équilibre	19%	Non publié	Non publié	100,00%	---	---	---
LA10	Heures moyennes de formation par employé							
	Nombre moyen d'heures de formation par an et par salarié	19,08	21,1	29,12	100,00%	---	82,20%	---
	Nombre d'utilisateurs en ligne	53 863	43 541	14 725	100,00%	---	82,20%	---
	Nombre d'employés formés à la formation de sensibilisation au Développement Durable	584	Non publié	Non publié	100,00%	---	82,20%	---
LA11	Initiatives pour assurer l'employabilité des employés							
	Nombre de certifications obtenues par les salariés	2 456	Non publié	Non publié	100,00%	---	---	---
	Moyenne des certifications obtenus par salarié	0,70	Non publié	Non publié	100,00%	---	---	---
LA12	Evaluation et évolution de la carrière							
	Pourcentage d'employés ayant reçu une évaluation de la performance durant les 12 derniers mois	93%	80,59%	48,16%	84,00%	---	69,63%	---
LA13	Ratios de diversité dans le management							
	Pourcentage de femmes chez Atos	27%	26,78%	26,53%	100,00%	---	100,00%	---
	Part des femmes dans l'équipe de direction (top 750 en 2012, top 400 en	14%	14,56%	14,61%	100,00%	---	100,00%	---
	Pourcentage de femmes ayant reçu une promotion durant l'année	18%	Non publié	Non publié	100,00%	---	---	---
	Pourcentage d'hommes ayant reçu une promotion durant l'année	24%	Non publié	Non publié	100,00%	---	---	---
LA14	Ratio du salaire de base des hommes et femmes							
	Ratio entre le salaire de base des femmes et des hommes pour chaque catégorie d'emploi	78%	78%	78%	100,00%	---	100,00%	---
	Variation entre le salaire de base des femmes et des hommes pour chaque fonction (GCM)	-22%	-22%	-22%	100,00%	---	87,77%	---
HR4	Nombre total des incidents de discrimination et mesures prises							
	Nombre de plaintes basées sur la discrimination	0	0	0	100,00%	---	78,55%	---
	Montant total payé effectivement pour discrimination	0	Non publié	Non publié	100,00%	---	---	---

Code GRI	Nom du KPI	GROUPE	GROUPE	GROUPE	PERIMETRE 2013		PERIMETRE 2012	
					Par employé	Par chiffre d'affaires	Par employé	Par chiffre d'affaires
ECS	Comparaison des salaires minimum							
	Nombre des pays Atos où le salaire d'embauche d'Atos > Salaire minimum local [>50%]	30	30	Non publié	100,00%	---	98,00%	---
	Nombre des pays Atos où le salaire d'embauche d'Atos > Salaire minimum local [10%-50%]	20	15	Non publié	100,00%	---	98,00%	---
	Nombre des pays Atos où le salaire d'embauche d'Atos > Salaire minimum local [0%-10%]	11	6	Non publié	100,00%	---	98,00%	---
	Nombre des pays Atos où le salaire d'embauche d'Atos < Salaire minimum local	0	0	Non publié	100,00%	---	98,00%	---
	Nombre des pays Atos n'ayant pas de Salaire minimum local	13	12	Non publié	100,00%	---	98,00%	---
EC7	Embauche locales							
	Pourcentage d'employés locaux	95%	95,02%	94,40%	100,00%	---	100,00%	---
	Pourcentage de responsable local (Nombre de responsables nationaux divisé par le nombre total de responsables dans le pays/GBU)	93,08%	94,80%	94,93%	100,00%	---	98,00%	---
	Nombre d'employés locaux recrutés	10 398	11 984	31 050	100,00%	---	100,00%	---
	Pourcentage d'employés locaux recrutés (hors acquisitions)	93%	93,16%	92,43%	100,00%	---	100,00%	---
	Employés ayant rejoint la société	11 138	12 864	8 891	100,00%	---	100,00%	---
AO6	Ratios de Diversité dans les effectifs (personnes handicapées)							
	Nombre de nationalités chez Atos	141	140	132	100,00%	---	100,00%	---
	Nombre de personnes handicapées	959	603	891	79,00%	---	55,75%	---
	Perception de la diversité (GPTW)							
	Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur âge	60%	65%	67%	57,79%	---	55,00%	---
	Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur genre	82%	80%	80%	57,79%	---	55,00%	---
	Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur origine ethnique	76%	85%	84%	57,79%	---	55,00%	---
	Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur orientation sexuelle	80%	84%	84%	57,79%	---	55,00%	---
	Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur handicap	76%	81%	77%	57,79%	---	55,00%	---
	Moyenne sur la Perception de la diversité (questions de l'étude GPTW)	75%	79%	78%	57,79%	---	55,00%	---
AO9	Conditions de travail "intelligentes"							
	Nombre d'employés dans les bureaux en conformité avec le concept de Campus d'Atos (plus de 50%)	39 918	24 054	12 315	68,00%	---	43,00%	---
	Nombre d'employés dans les bureaux en conformité avec le concept de Campus d'Atos (plus de 75%)	29 124	4 977	4 500	68,00%	---	43,00%	---
	Nombre d'employés dans les bureaux en conformité avec le concept de Campus d'Atos (entre 50% et 75%)	10 794	19 077	7 815	68,00%	---	43,00%	---
	Nombre d'employés dans les bureaux pas en conformité avec le concept de Campus d'Atos (moins de 50%)	13 460	8 824	Non publié	68,00%	---	43,00%	---
	Nombre de sites audités	53	77	36	68,00%	---	43,00%	---
AO11	Développement des technologies collaboratives (Zero mail)							
	Total d'espaces sur Bluekiwi	5 100	938	Non publié	89,27%	---	100,00%	---
	Nombre d'utilisateurs BK engagés	138	Non publié	Non publié	89,27%	---	---	---
	Nombre d'utilisateurs BK actifs	1 028	Non publié	Non publié	89,27%	---	---	---
	Moyenne d'emails envoyés en externe	459	Non publié	Non publié	88,11%	---	---	---
	Moyenne d'emails reçus en externe	93	Non publié	Non publié	88,11%	---	---	---
	Moyenne d'emails envoyés en interne	1 527	Non publié	Non publié	88,11%	---	---	---
	Moyenne d'emails reçus en interne	2 013	Non publié	Non publié	88,11%	---	---	---

AO11 exclut MEV, Corporate, Worldline, Canopy, blueKiwi et les pays nordiques.

LA7 (absentéisme) exclut l'inde, les Emirats Arabes Unis, Corporate Allemagne, Philippines, blueKiwi et Worldline Taiwan.

LA7 (accident du travail) inclut la France, l'Allemagne, l'Espagne et les Pays Bas.

LA12 exclut l'Autriche, une partie de la France et l'Allemagne.

D.5 Réduire l'empreinte globale d'Atos et mettre en place des politiques vertes

D.5.1 Empreinte énergétique et carbone

En 2013, le niveau de CO₂ dans l'atmosphère terrestre a atteint un sommet à 400 ppm² et il continue de croître. Cela nécessite un renforcement des engagements des sociétés, pour mobiliser les décideurs et les managers sur les questions de l'énergie et du carbone, et aussi les encourager à considérer ces questions comme un levier de performance.

Au sein d'Atos, ces questions sont examinées par les hauts dirigeants de la société, surveillées au moyen d'indicateurs clés de performance, avec la claire détermination de réduire ces derniers continuellement.

D.5.1.1 Résultats des émissions liées à l'environnement

Depuis 2008, alors que des rapports d'analystes ont attiré l'attention sur les impacts environnementaux de l'informatique, Atos s'est efforcé de réduire son propre impact environnemental.

A cette époque, il était reporté que le cycle de vie des TIC était responsable de 2% des émissions globales, soit l'équivalent des émissions dues à l'industrie du transport aérien. Depuis, avec la prolifération des appareils mobiles (tablettes, smartphones, etc.) et la croissance continue des fermes de serveurs plus classiques, les impacts des TIC ont doublé. Chez Atos, pendant la même période, les émissions ont considérablement diminué par rapport aux niveaux de 2008, car Atos s'efforce de réduire l'empreinte carbone dans son mode de fonctionnement.

La première empreinte mondiale en 2008 est devenue la base pour les futures réductions d'émissions, avec un objectif fixé à 50% de réduction en 2012. Fin 2012, Atos a dépassé son objectif intermédiaire, parvenant à réduire les émissions de 41%. C'est pourquoi il a été décidé de prolonger les efforts pour parvenir à une réduction supplémentaire de 50% en 2015, en se basant sur les chiffres de 2012.

Fort de ces réalisations, Atos se classe aujourd'hui parmi les entreprises leaders, avec une reconnaissance du Carbon Disclosure Project (CDP) et l'entrée dans le CDLI et le CPLI en 2013. Avec une note de 93 à l'indice CDLI (Climate Disclosure Leadership Index), Atos a été classé dans la catégorie A de l'indice CPLI (Climate Performance Leadership Index), catégorie réservée à 10% seulement des sociétés évaluées dans le monde.

En raison du type d'activité, le facteur ayant le plus fort impact sur l'environnement chez Atos est la consommation d'énergie et, donc, le rejet direct ou indirect de carbone dans l'atmosphère. Les émissions de CO₂ d'Atos sont causées principalement par l'exploitation de ses centres de données, et moins de ses bureaux et activités de voyage.

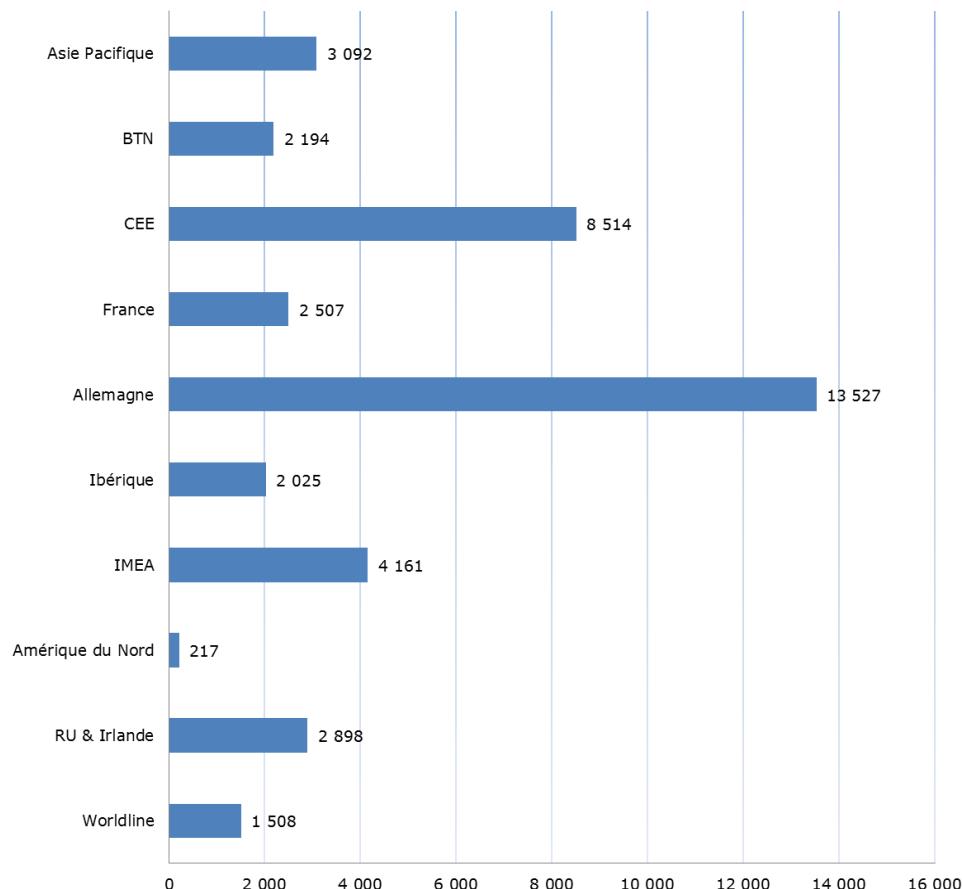
Pour réduire la consommation d'énergie, Atos s'intéresse aux principales sources d'émissions et utilise un ensemble de leviers dans les trois domaines susmentionnés.

² <http://climate.nasa.gov/400ppmquotes/>

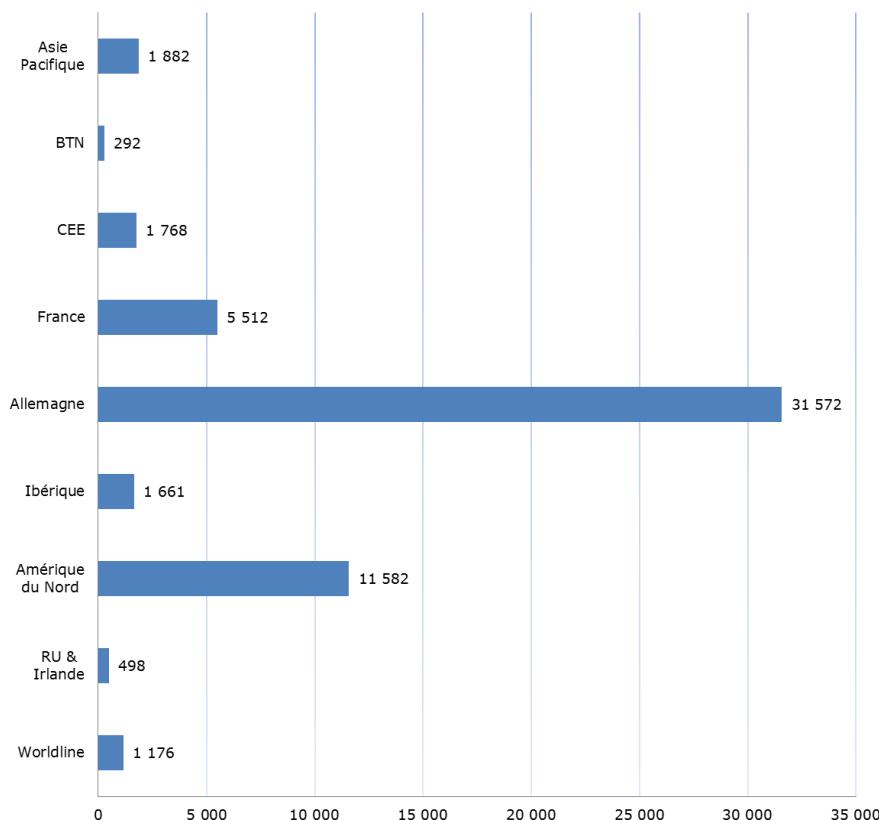
Source d'émissions	Principales activités
Centres de données	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolidation des sites, renforcement de l'efficacité avec l'augmentation des niveaux d'utilisation des équipements et, donc, une réduction de la quantité d'équipements en cours d'utilisation ▪ Amélioration de l'infrastructure électrique et de refroidissement sous-jacente, grâce à un équipement moderne plus efficace, configuré pour fonctionner de manière optimale ▪ Utilisation d'outils de gestion intelligents (DCIM) pour surveiller continuellement et gérer l'énergie et la façon dont elle est consommée ▪ Déploiement de solutions Cloud et de virtualisation, là aussi pour augmenter le niveau d'utilisation des équipements TIC et, donc, réduire la quantité d'équipements en cours d'utilisation
Bureaux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolidation des bureaux et recours au concept de Campus ▪ Utilisation d'outils de gestion intelligents pour surveiller continuellement et gérer l'énergie et la façon dont elle est consommée ▪ Programme d'évaluation des bureaux (AVFC) visant à identifier les opportunités pour des gains d'efficacité et à informer sur le programme d'amélioration des installations
Voyages	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eviter les déplacements grâce à un ensemble d'outils intelligents ▪ Promotion des transports à faible rejet de carbone et du partage de véhicules ▪ Véhicules électriques

En 2013, Atos a produit 152 434 tonnes de CO₂ pour l'ensemble de ses activités dans le monde [EN16].

Emissions directes/indirectes de gaz à effet de serre émis (bureaux) par Entité Opérationnelle [EN16]



Emissions directes/indirectes de gaz à effet de serre émis (centres de données) par Entité Opérationnelle [EN16]



Atos a continué à améliorer le contrôle des émissions de fluides réfrigérants et en 2013 le montant enregistré d'émissions de fluides réfrigérants était de 523 kg [EN19]. En mettant en œuvre plusieurs initiatives pour réduire les gaz à effet de serre, Atos a atteint une réduction totale de 2 954 tonnes de CO₂ [EN18].

La consommation directe d'énergie dans les centres de données et bureaux était de 150 206 GJ [EN3]. La consommation indirecte d'énergie dans les centres de données et bureaux était de 2 050 402 GJ, dont 1 953 946 GJ pour la consommation d'électricité [EN4].

Ces chiffres s'appuient sur une base 2008 comparable.

D.5.1.2 Management environnemental

La mise en œuvre d'un système de management environnemental sur les principaux sites d'Atos est un élément clé du programme RSE. Ce programme s'appuie sur la conviction qu'il profitera à la fois aux clients d'Atos et elle-même. Cette initiative ne contribue pas seulement à la performance environnementale, mais elle améliore également la compétitivité, garantit le respect des réglementations nationales, réduit les risques et les coûts, développe l'engagement citoyen et, par conséquent, accroît globalement la performance de l'entreprise.

Atos a défini l'objectif mondial suivant concernant la mise en œuvre du Système de Management Environnemental et la certification ISO14001 jusqu'en 2015 :

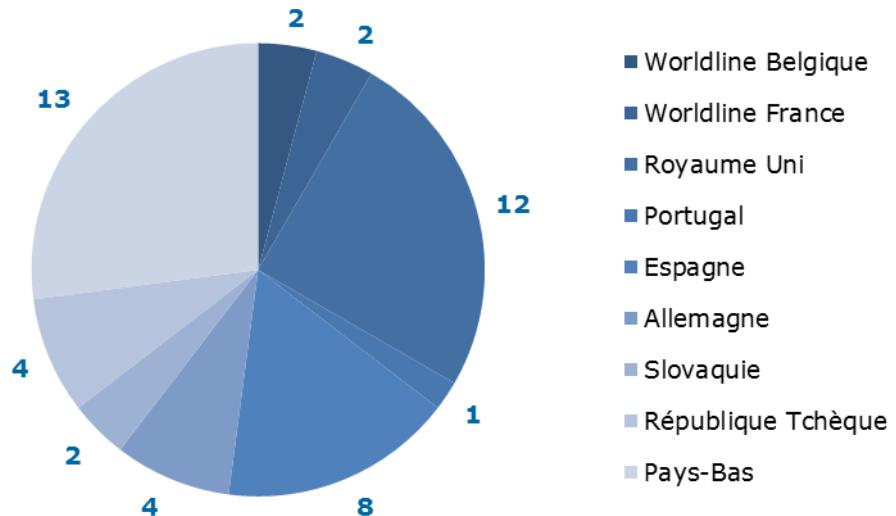
- tous les centres de données stratégiques d'Atos ;
- tous les principaux établissements avec plus de 500 employés.

La cible a évolué, passant à 102 sites à certifier ISO14001 en 2015 (31% de centres de données, 69% de bureaux).

Fin 2013, 48 sites ont été certifiés [EN28], et 9 étaient en cours de certification.

36 autres sites seront certifiés au cours de la période 2014 – 2015.

Sites certifiés ISO14001 (bureaux et centres de données) [EN28]



De plus, Atos a mis en œuvre plusieurs actions en faveur des employés, pour qu'ils mesurent l'enjeu que représente la protection de l'environnement :

- Une formation en ligne dédiée au développement durable, disponible dans quatre langues (anglais, français, allemand et espagnol) ; la partie dédiée à l'environnement sera complétée dans la prochaine version de la formation.
- Création de communautés sur blueKiwi dédiées au sujet du développement durable. 3 d'entre elles sont consacrées aux problématiques environnementales (Programme et résultats d'Atos, nouvelles réglementations, innovations marché, meilleures pratiques...).
- Communication régulière sur l'intranet d'Atos sur les différentes initiatives lancées au sein d'Atos.

Gestion des déchets

Les déchets, en particuliers les déchets informatiques, sont un des enjeux environnementaux majeurs pour le secteur informatique. Par conséquent, Atos a développé depuis quelques années une politique de gestion des déchets pour assurer la traçabilité de la collecte des déchets (incluant d'autres types de déchets tels que le papier, les fournitures...) et la suppression/recyclage de ces déchets. De plus, il existe une pratique globale de leasing mise en place à travers le Groupe, qui fait du fournisseur le responsable de la fin de vie des équipements informatiques.

D'autre part, la signature de la Charte Fournisseurs de développement durable, annexée au contrat, oblige les fournisseurs à s'engager pour des produits à usage professionnel.

Enfin, Atos mène une politique de « Bring Your Own Device » (« Apportez vos appareils personnels »), qui contribue à réduire le nombre d'appareils par employés, et ainsi le nombre de déchets informatiques.

D.5.2 L'environnement intelligent contribue à la réduction de l'impact environnemental

Les principaux bureaux, qui fournissent des postes de travail à plus de 500 employés, représentent 5% des bureaux d'Atos et plus de 50% de ses employés.

Parmi les nombreux avantages offerts par le concept de « Smart Campus », de nouvelles conditions de travail et lieu de travail numérique contribuent de manière positive à l'empreinte environnementale des employés [EN5]. Les principes du partage des bureaux et d'« open space » ont permis de réduire le nombre de mètres carrés requis pour l'exécution des activités et, donc, de réduire les ressources nécessaires pour l'éclairage, le chauffage ou le refroidissement des espaces de travail.

La société a également déployé une plateforme numérique qui répond aux besoins de mobilité des employés, leur permettant d'accéder à leur environnement de travail à tout moment et depuis n'importe quel emplacement, et qui favorise ainsi le développement du télétravail. Ce concept a également permis de partager les ressources informatiques et les frais des réseaux de télécommunications, contribuant à faire baisser les coûts informatiques.

En ce qui concerne la façon de travailler, le concept de « Smart Campus » offre l'occasion d'appliquer le principe « Zéro papier ». Avec la rationalisation du nombre d'imprimantes (1 pour 50 personnes), la suppression des imprimantes individuelles et la généralisation du principe de « Follow-Me Printing », la consommation de papier a considérablement baissé (28,90% entre 2012 et 2013) [EN1].

Enfin, le concept de « Smart Campus » incite à limiter autant que possible les voyages, tout en encourageant un maximum de collaborations à distance à travers le programme Zéro email™ (Réseau Social d'Entreprise sur blueKiwi, communication unifiée, vidéoconférences, espace de gestion des connaissances...). Fin 2013, 1 251 501 heures de connexions à distance ont été mesurées [EN7]. La nouvelle façon de travailler encourage le recours à des modes de transport plus écologiques (train, transports publics, etc.), tout en fournissant aux employés de nouveaux services sur site (parc de véhicules électriques, etc.) relayés par une politique verte stricte en matière de déplacements « verts ».

Parmi les nouvelles initiatives lancées en 2013 qui montrent l'engagement d'Atos sur la question de l'empreinte carbone, l'exemple de MyCar est significatif, même si le projet n'a été mis en œuvre que sur un seul site. Fin 2012, une flotte de 10 véhicules électriques a été mise gratuitement à la disposition des employés qui travaillent au siège de Bezons. 12 mois après le lancement, mois après le lancement, près de 400 utilisateurs ont parcouru 200 000 km via environ 3 400 réservations et représentant plus de 12 000 kg de CO₂ évités. En 2014, cette initiative sera étendue à d'autres lieux en France : dans les centres de données situés près de Paris (pour tester MyCar en tant que véhicule de service) et dans deux villes du sud de la France où le groupe Bolloré met en place actuellement son infrastructure Autolib.

Ainsi, l'empreinte carbone totale des bureaux a diminué de 32,44% par rapport à 2012 [EN16].

D.5.3 Des centres de données durables

Les centres de données stratégiques sont les premiers candidats concernés par une approche efficace d'amélioration de la performance environnementale.

A cet égard, parmi les installations existantes ou prévues, des centres de données stratégiques ont été identifiés comme assurant l'essentiel de la capacité informatique d'Atos dans le futur. Sur la base d'un plan de consolidation, d'autres centres de données seront, si possible, fusionnés dans les centres de données stratégiques.

D.5.3.1 Réduction de l'empreinte carbone

Fin 2012, Atos gérait 90 sites de centres de données multi-clients dans 31 pays. L'objectif était de fermer 8 sites en 2013. Dans 22 centres de données importants, Atos a lancé un programme d'optimisation de l'efficacité d'utilisation de l'énergie. L'objectif en 2013 était de faire passer l'indicateur d'efficience énergétique (PUE) de 1,75 à 1,72.

Les résultats de la consolidation des centres de données ont dépassé les objectifs de 50%. 12 centres de données ont été fermés en 2013, principalement des petits sites, des sites anciens ou à faible efficacité énergétique. Quatre nouveaux centres de données, plus efficaces, ont été ouverts. Parmi les nouveaux centres de données, un nouveau site éco-efficace à Helsinki utilise l'eau salée pour le refroidissement et réutilise la chaleur du centre de données pour le chauffage domestique.

Gartner, dans son Magic Quadrant 2013 consacré aux services d'externalisation, a classé Atos dans le quadrant des leaders, un classement justifié par la réussite de son programme de consolidation des centres de données.

L'indicateur d'efficience énergétique (PUE) en 2013 dans les 22 centres de données principaux était de 1,70, soit une amélioration dépassant de 78% l'objectif.

Dans les trois prochaines années, entre 2014 et 2016, Atos prévoit de renforcer encore la consolidation de ses centres de données avec la fermeture de 23 autres sites. Cette consolidation lui permettra d'optimiser l'utilisation et d'améliorer encore l'indicateur d'efficience énergétique (PUE) moyen des installations de ses centres de données.

Un important effet secondaire de l'économie d'énergie issue de la consolidation est que les migrations sont une excellente occasion pour le renouvellement des paysages informatiques des clients en se tournant vers des solutions de Cloud, de virtualisation, en utilisant plus de matériels informatique éco-efficace et d'autres leviers d'optimisation. Ainsi, l'énergie totale économisée dans les centres de données a été de 13 693 GJ en 2013 [EN6].

Au Royaume-Uni, Atos a lancé la construction d'un nouveau centre de données très écologique près de Birmingham, avec un indicateur d'efficience énergétique (PUE) incroyablement bas de 1,15, obtenu grâce à un refroidissement indirect à l'air libre, qui devrait être opérationnel début 2015.

D'autre part, l'alliance Atos-Siemens a investi dans une solution de gestion d'infrastructure de centre de données (DCIM) qui permet la surveillance en temps réel de la consommation d'énergie des centres de données à un niveau très détaillé, solution dotée de puissantes fonctionnalités pour l'optimisation et la réduction de la consommation d'énergie. De plus, un module de gestion des biens a été déployé, intégrant de puissantes options d'analyse et de simulation permettant d'améliorer l'utilisation de l'espace et des racks dans les centres de données. C'est en 2014 que commencera le déploiement de DCIM dans des centres de données européens, après deux ans de développement et de tests.

D.5.3.2 Compensation du CO₂ produit restant

Pour son programme de compensation, Atos a investi dans un projet de parc éolien en Inde en partenariat avec EcoAct, une organisation qui se consacre à la lutte contre le changement climatique en proposant un soutien complet pour renforcer la stratégie de gestion du carbone. Le projet permet à Atos de compenser tous les rejets de carbone de ses centres de données – évalués à 81 373 tonnes équivalent CO₂ –, contribuant par conséquent à 90% du projet total en Inde, qui économise au total 90 000 tonnes équivalent CO₂. L'activité du projet est composée de 67 générateurs éoliens installés dans deux Etats indiens (Karnataka, Gujarat). L'énergie produite par le projet fournit une alimentation renouvelable au réseau régional du Nord-Est et au réseau du sud de l'Inde. Ce projet permet l'électrification de 217 000 ménages dans les zones rurales et apporte de nombreux avantages sociaux, économiques et environnementaux importants pour les communautés locales.

D.5.3.3 Développement de sources d'énergie décarbonisées

Atos procède à un examen annuel des contrats d'approvisionnement qui arrivent bientôt à échéance, afin de mesurer la faisabilité d'un basculement vers une énergie à faible émission de carbone. Plusieurs grands pays comme la France, le Royaume-Uni et l'Allemagne sont maintenant approvisionnés en énergie sans carbone. Pour montrer l'exemple, certains pays comme les Pays-Bas utilisent la biomasse pour approvisionner l'ensemble de leurs sites et de l'énergie éolienne pour leurs centres de données. Ces efforts, menés par les équipes locales du département Achat, reflètent les engagements et les efforts des employés dans leur travail quotidien pour réduire l'empreinte carbone d'Atos.

Atos s'est fixé pour objectif d'alimenter 100% de ses principaux centres de données avec une énergie sans carbone à la fin de l'année 2015. Fin 2013, 100% des émissions résiduelles des centres de données d'Atos ont été compensées, offrant aux clients un hébergement de données sans carbone.

Atos croit que ces efforts bénéficient également à ses clients, qui améliorent leur performance en matière de Responsabilité sociale d'entreprise (RSE), tout en contribuant, avec Atos, à limiter l'impact de leurs opérations respectives sur l'environnement.

D.5.4 Panorama des indicateurs clés de performance environnementale

Code GRI	Nom du KPI	GROUPE	GROUPE	GROUPE	PERIMETRE 2013		PERIMETRE 2012	
					Par employé	Par chiffre d'affaires	Par employé	Par chiffre d'affaires
EN1	Papier de bureau utilisé							
	Papier de bureau utilisé (tonnes) (fourniture de bureau)	309	434	364,76	---	68,61%	---	54,64%
	Usage moyen de papier par employé dans l'année de reporting (Kg)	7	7,98	6,01	---	68,61%	---	54,64%
EN3	Consommation directe d'énergie dans les Centres de données et bureaux (GJ)							
	Consommation totale d'énergie directe dans les CDs et Bureaux (GJ)	150 206	145 433	169 211	---	84,29%	---	78,00%
	Consommation totale d'énergie directe dans les Bureaux (GJ)	133 060	133 475	Non publié	---	84,29%	---	78,00%
	Consommation totale d'énergie directe dans les CDs (GJ)	17 146	11 958	Non publié	---	86,80%	---	78,00%
	Consommation de diesel et essence par Atos (GJ)	4 867	5 462	4 350	---	84,29%	---	78,00%
	Consommation de gaz à Atos (GJ)	145 339	139 971	164 862	---	84,29%	---	78,00%
EN4	Consommation indirecte d'énergie dans les Centres de données et bureaux (GJ)							
	Consommation totale d'énergie indirecte dans les CDs et Bureaux (GJ)	2 050 402	2 169 668	2 538 019	---	84,29%	---	78,00%
	Consommation totale d'énergie indirecte dans les Bureaux (GJ)	654 522	706 685	Non publié	---	84,29%	---	78,00%
	Consommation totale d'énergie indirecte dans les CDs (GJ)	1 395 880	1 462 983	Non publié	---	86,80%	---	78,00%
	Consommation d'électricité (GJ)	1 953 946	1 888 103	2 532 476	---	84,29%	---	78,00%
	Consommation de chauffage urbain (GJ)	96 456	281 565	5 543	---	84,29%	---	78,00%
	Consommation totale d'énergie: énergie Directe (EN3) et Indirecte (EN4)	2 200 608	2 315 101	2 707 231	---	84,29%	---	78,00%
EN5	Initiatives de conservation d'énergie dans les bureaux							
	Réduction de mètres carrés des bureaux (M2)	77 945	Non publié	Non publié	100,00%	---	---	---
	Economies réalisées grâce à la réduction de mètres carrés des bureaux	20 999 132	Non publié	Non publié	100,00%	---	---	---
	Energie économisée grâce aux initiatives d'économisation(GJ)	33 419	14 050	17 871	---	35,10%	---	42,38%
	Economie estimée grâce à l'amélioration de l'efficacité énergétique dans les bureaux (EUR)	1 652 917	Non publié	Non publié	---	35,10%	---	---
EN6	Initiatives de conservation d'énergie dans les centres de données							
	Total de l'énergie économisée dans les Centres de données (GJ)	13 693	13 154	5 265	---	56,79%	---	58,02%
	Economie estimée grâce à l'amélioration de l'efficacité énergétique dans les centres de données (EUR)	592 178	Non publié	Non publié	---	61,58%	---	---
EN7	Initiatives pour réduire les trajets d'affaires							
	Nombre d'heures passées à l'utilisation d'outils de travail à distance (OC)	1 251 501	2 948 022	103 891	100,00%	---	---	100,00%
	Total de km parcourus par un employé	3 809	Non publié	Non publié	94,34%	---	---	---
	Total de km parcourus par chiffre d'affaires (en Millions d'Euros)	32 175	Non publié	Non publié	---	98,94%	---	---
EN16	Emissions directes et indirectes de gaz à effet de serre (Centres de donnée & bureaux)							
	Empreinte carbone totale (KgCO2e)	152 434 317	217 718 000	Non publié	---	84,29%	---	78,00%
	Empreinte carbone totale dans les Centres de données (KgCO2e)	55 941 592	81 373 000	Non publié	---	86,80%	---	78,00%
	Empreinte carbone totale dans les bureaux(KgCO2e)	40 643 097	60 160 000	Non publié	---	84,29%	---	78,00%
	Empreinte carbone totale des trajets (KgCO2e)	55 849 629	76 185 000	Non publié	---	92,00%	---	78,00%
	% de l'empreinte carbone totale par rapport chiffre d'affaire (Kg CO2/Chiffre d'affaires)	0	3,2%	3,6%	---	---	---	78,00%
	Empreinte carbone totale par rapport chiffre d'affaire (Kg CO2/ M€ Chiffre d'affaires)	19 309	31 563	36 343	---	---	---	78,00%
	Empreinte carbone totale par employé (Kg CO2/employé)	2 260	3 707	5 097	---	---	---	78,00%
	% de voitures de fonction en dessous de 120 gr CO2/km	75%	49%	Non publié	---	88,21%	---	100,00%
	Nombre de voitures de fonctions en dessous de 120 gr CO2/km	5 464	3 940	Non publié	---	88,21%	---	100,00%
	Nombre de voiture de fonction	7 323	7 972	Non publié	---	88,21%	---	100,00%
	Moyenne des émissions du parc automobile de l'entreprise (gr CO2/km)	105,29	123,75	131,6	---	87,97%	---	100,00%
EN18	Initiatives et réduction des gaz à effet de serres réalisées							
	Estimation de la réduction des gaz à effet de serre réalisée grâce aux initiatives d'économisation de l'énergie [rapportées en EN5, EN6, EN7] (Tonnes CO2e)	2 954	1 924	4 051	---	68,69%	---	63,94%
EN19	Réfrigérants: émissions de fluides de refroidissement (HFC, HCFC)							
	Total de Kg des gaz réfrigérants recyclés dans le circuit de refroidissement	523	3 559	Non publié	---	51,47%	---	43,52%
	Kg des gaz réfrigérants recyclés dans le circuit de refroidissement (scope 1)	461	3 204	Non publié	---	51,47%	---	43,52%
	Kg des gaz réfrigérants recyclés dans le circuit de refroidissement (scope 2)	62	355	Non publié	---	51,47%	---	43,52%
EN28	Conformité avec les lois et réglementations en matière environnementale (ISO 14001)							
	Sites certifiés ISO 14001 (Bureaux et Centres de données plus DC)	48	43	25	---	100,00%	---	100,00%

EN1 inclut RU & Irlande (RU), IBERIA (Espagne), Allemagne, France, CEE (Turquie, Slovaquie, Serbie, Roumanie, Pologne, Croatie, République Tchèque, Bulgarie) et BTN (Pays Bas, Belgique, Finlande, Danemark, Estonie, Suède).

EN5 relatif à l'économie estimée d'énergie inclut l'Allemagne, la France, la Slovaquie, la Bulgarie et l'Autriche. EN5 relatif à l'économie financière estimée inclut l'Allemagne, la France, la Slovaquie, la Bulgarie, l'Autriche et les Philippines.

EN6 relatif à l'économie estimée d'énergie inclut le Royaume Uni, l'Espagne, l'Allemagne, la Turquie, la Slovaquie, la Pologne, l'Autriche, les Pays Bas et la Chine. EN6 relatif à l'économie financière estimée inclut Worldline France, le Royaume uni, l'Espagne, l'Allemagne, la Turquie, la Slovaquie, l'Autriche, les Pays Bas et la Chine.

EN18 inclut les pays qui reportent l'économie d'énergie estimée en EN5 ou EN6: Royaume uni, l'Espagne, l'Allemagne, la France, la Turquie, la Slovaquie, la Pologne, la Bulgarie, l'Autriche, les Pays Bas et la Chine.

EN3, EN4, EN16 (bureaux) incluent Worldline (WL Belgique, WL Allemagne, WL France), RU & Irlande, NAM (Canada), IMEA (Maroc), IBERIA (Portugal, Espagne), Allemagne, France, CEE (Turquie, Slovaquie, Russie, Serbie, Roumanie, Pologne, Croatie, République Tchèque, Autriche, Italie), BTN (Pays Bas, Luxembourg, Belgique), et APAC (Thaïlande, Philippines, Chine).

EN3, EN4, EN16 (centres de données) inclut Worldline (WL Belgique, WL France), RU & Irlande (RU), NAM (Canada, USA), IMEA (Inde), Iberia (Espagne), Allemagne, France, CEE (Turquie, Serbie, Roumanie, Pologne, Croatie, République Tchèque, Autriche), BTN (Pays Bas, Belgique), et APAC (Chine).

D.6 L'excellence pour les clients en matière de développement durable

Atos estime que la meilleure justification d'une politique de développement durable est son impact positif sur la performance commerciale ; elle permet d'assurer la croissance, encourager l'innovation, optimiser la gestion des ressources, de réduire les coûts, de gérer les risques (dont ceux relatifs à l'environnement), de garantir la conformité, d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de sauvegarder la réputation de la marque. Tous ces facteurs permettent de bénéficier d'un avantage concurrentiel ici et maintenant.

Un haut niveau d'engagement de la société pour intégrer le développement durable au sein de l'entreprise et dans toutes les fonctions produira des avantages mesurables dans un délai court : plus tôt chaque organisation commencera cette stratégie d'une façon intégrée et systématique, plus rapidement elle débloquera des avantages commerciaux mesurables et se transformera en une société du futur.

Les Technologies de l'information et de la communication (TIC) contribuent à répondre à tous ces défis, partagés par un grand nombre des clients d'Atos. Il est clair qu'elles ne sont pas seulement un levier pour optimiser les performances opérationnelles et financières, mais aussi un catalyseur pour transformer l'activité, les processus, l'organisation et la façon de travailler.

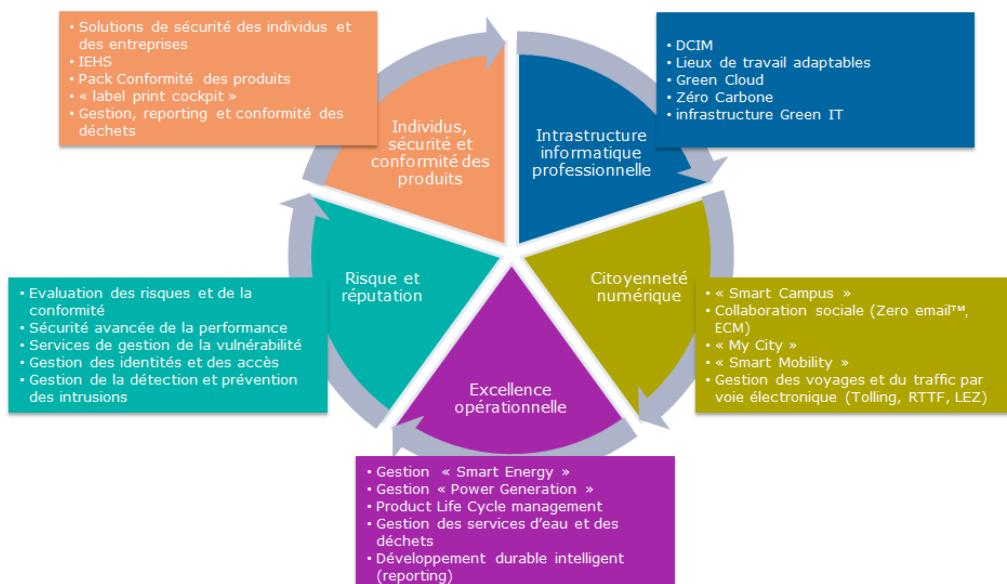
Construire un monde plus durable repose aussi sur les TIC, a fortiori dans un monde où le numérique s'inscrit de plus en plus profondément dans les pratiques des entreprises et des utilisateurs. Pour Atos, cela signifie toujours innover et développer les outils et l'expertise appropriés pour répondre aux défis du client.

A cet égard, Atos a conçu un portefeuille de solutions pour répondre à tous les défis clés des entreprises et de la société civile.

D.6.1 Soutenir les clients vers un modèle de croissance plus durable

Le développement durable de l'entreprise vise principalement à procurer des avantages commerciaux essentiels, notamment :

- En utilisant plus efficacement les ressources clés tout en accroissant les marges ;
- En renforçant l'efficacité opérationnelle grâce à une plus grande transparence et à l'accès à des données précises et intégrées sur les performances, en temps opportun ;
- Une meilleure gestion des risques sous toutes leurs formes, aboutissant à une gestion améliorée des chaînes de valeurs complexes et à une compliance garantie dans les différentes juridictions ;
- Une meilleure gestion de la sécurité, avec réduction des risques d'accidents, une garantie de l'intégrité des produits et une préservation de la réputation de la marque.



La gestion des informations est au centre du portefeuille : elle détermine l'orientation de toutes les solutions relatives au développement durable.

Atos est un leader reconnu dans tous les aspects de la gestion de l'information, des solutions Big Data pour les villes aux flux d'informations en temps réel pour la fabrication intégrée, par exemple. Les solutions basées sur l'information sont pour Atos une activité centrale, soutenue par des compétences mondiales en matière de conseil et des solutions informatiques « best in class ».

Grâce au leadership d'Atos dans le traitement des données, il est possible de réunir, d'intégrer et de présenter des perspectives relatives aux performances par rapport aux critères de développement durable convenus. Cela permet aux parties prenantes et aux décideurs d'avoir des idées précises et actuelles sur le fonctionnement des processus clés et des organisations à un moment donné, tout en révélant des domaines de préoccupation et des opportunités d'amélioration.

Une stratégie commerciale orientée vers le développement durable a été conçue pour procurer des avantages commerciaux manifestes et garantir l'excellence durable.

D.6.1.1 Excellence opérationnelle

L'approche d'Atos est conçue afin de donner aux clients les connaissances et les outils dont ils ont besoin pour optimiser les processus, à l'échelle individuelle comme dans leur ensemble.

Typiquement, les solutions d'excellence opérationnelle d'Atos :

- améliorent les performances grâce à des outils de reporting précis et rapides qui surveillent les niveaux de performance ;
- créent la transparence dans les données en matière de développement durable, permettant d'intervenir pour renforcer l'efficacité dans l'entreprise, tout en réduisant les coûts ;
- évaluent l'énergie et les autres données de performance engrangées par les processus de fabrication afin d'analyser et d'optimiser la performance ;
- améliorent la vitesse et la précision de la collecte et du traitement des données ;
- définissent et normalisent le paramétrage des indicateurs de performance par rapport aux objectifs ;
- intègrent les données de traitement du développement durable.

D.6.1.2 Individus, Sécurité et Conformité des Produits

Les politiques de développement durable jouent un rôle clé dans l'atténuation des risques pour les individus, les processus et les produits, tout en assurant la conformité aux réglementations nationales et internationales.

Aujourd'hui, la compliance est une question d'importance vitale pour les organisations. Chaque entreprise doit faire la preuve qu'elle conserve les données pertinentes concernant le traitement et le mouvement des substances afin de satisfaire aux réglementations mondiales. Pour les industries qui utilisent des substances telles que des produits chimiques dangereux, avec le risque potentiel de provoquer des dommages environnementaux ou d'autres risques liés à la santé, c'est un domaine particulièrement important. Il est également important d'assurer la sécurité du lieu de travail, en protégeant les employés, les parties prenantes et la marque de l'entreprise contre les impacts négatifs d'accidents majeurs, tout en s'assurant que les matières dangereuses sont traitées correctement dans les chaînes de valeur étendues. Atos est un leader reconnu dans de nombreux aspects de la sécurité, de la santé et de l'environnement (SSE).

Les solutions Individus, Sécurité et Conformité des Produits d'Atos :

- renforcent les contrôles et atténuent les principaux facteurs de risque, ce qui aboutit à une amélioration de la réputation ;
- protègent le traitement des matières dangereuses dans la chaîne de valeur ;
- permettent un traitement global en assurant la conformité aux réglementations internationales (sur les produits) grâce à des systèmes et des procédures intégrés ;
- aident à assurer la sécurité du lieu de travail, en motivant le personnel et en évitant l'impact négatif sur la marque.

D.6.1.3 Risque et réputation

Les organisations comprennent aujourd’hui que leurs activités sont menacées par des forces extérieures (crime organisé, pirates, cyber-menaces) et par des risques internes. Les entreprises doivent répondre à ces menaces dans un monde où la protection de la propriété intellectuelle est essentielle pour la réussite à long terme. Prouver que vous êtes capable de gérer ces risques est également une exigence fondamentale de conformité réglementaire.

Les politiques d’entreprise et les exigences en matière de compliance devraient aboutir à un ensemble unique et intégré d’outils de gestion et de mesures pour atténuer les risques liés à l’entreprise et l’impact potentiel sur l’activité.

Les Services de Gestion des Risques d’Atos sont fortement proactifs, conçus pour identifier les menaces avant qu’elles ne provoquent des dommages, en sécurisant intégralement l’environnement, quelle que soit la vitesse à laquelle évoluent les menaces pour la sécurité. Tous contribuent à la réduction des menaces et au renforcement de l’intégrité des données.

Les solutions Risque et réputation d’Atos contribuent à :

- l’atténuation des risques grâce à un ensemble d’outils intégré et structuré ;
- la gestion des risques via l’évaluation informatique ;
- la protection de la propriété intellectuelle et de la réputation avec la réduction des (cyber-) menaces externes et internes pour la sécurité ;
- au renforcement de la sécurité de l’information grâce à des contrôles d’accès et des systèmes de sécurité efficaces ;
- à l’amélioration du reporting et de la documentation pour garantir une preuve de conformité ;
- adhésion aux exigences en matière de gouvernance, gestion du risque et de compliance.

D.6.1.4 Infrastructure informatique professionnelle

Le but des solutions d’infrastructure informatique « verte » est d’assurer des prestations de services d’un niveau optimal avec un impact minimal sur les coûts et l’environnement.

Dans l’environnement des centres de données, l’alliance stratégique d’Atos avec Siemens aide à concevoir et fournir des solutions complètes, couvrant l’informatique centrale et l’optimisation de l’énergie et des installations. Par exemple, les services Atos Data Center Infrastructure Management (DCIM) connectent les différents éléments du site et permettent de gérer les centres de données de bout en bout en connectant la gestion informatique à la gestion de l’énergie, du refroidissement et des installations. La solution propose une vue intégrée de l’ensemble du centre de données et de ses systèmes principaux. Elle fournit un reporting en temps réel, une surveillance centralisée, la planification améliorée des scénarios, l’intervention sans délai et le dépannage rapide, une gestion améliorée des actifs et une meilleure utilisation de l’énergie.

Les débats dans ce domaine ont beaucoup porté sur les questions relatives à l’énergie, mais le DCIM fournit d’autres mesures en plus de l’efficacité énergétique et donne une image plus détaillée et en temps réelle de l’exploitation des centres de données. Les mesures d’utilisation des serveurs, du stockage et du personnel peuvent également contribuer à une vue plus complète d’un centre de données d’entreprise.

En plus du DCIM, le partenariat entre Atos et Siemens dans le domaine Building Technologies appliquées au-delà des centres de données fournit également des avantages supplémentaires aux clients, comme Atos combine un fort portefeuille et une expertise technologique du produit de Siemens, axés sur les bâtiments durables au conseil en IT, l’intégration et les capacités opérationnelles d’Atos, permettant des solutions technologiques conjointes pour offrir des avantages opérationnels.

La gestion du carbone est également un sujet auquel beaucoup de clients s’intéressent, pour des raisons réglementaires et financières. Atos a réalisé un bilan carbone dans ses principaux centres de données afin d’évaluer les leviers potentiels d’amélioration dans la consommation d’énergie et la production de carbone. Grâce à ce retour d’expérience, Atos a conçu une solution qui consiste à scanner intégralement l’environnement informatique (y compris les centres de données, les postes de travail, le service d’assistance, le réseau et la téléphonie, l’impression, les installations, etc.), puis à identifier et quantifier les principales sources d’amélioration en termes de gestion du carbone et de l’énergie, et enfin à établir un business plan des actions correctives à mettre en place.

A travers l'Analyse de l' « Informatique Verte », Atos fournit des moyens d'utiliser la virtualisation et d'autres techniques pour améliorer la performance énergétique et environnementale de l'informatique. Ainsi, la réduction des émissions carbone des clients en 2013 était de 38 739 tonnes équivalent CO₂ [EN26].

En outre, à côté des solutions durable d'entreprise basées dans les infrastructures, Atos propose de nombreuses solutions dans un environnement Cloud, distribuées via Canopy – la société Atos qui s'appuie sur la technologie de EMC² et de VMware.

La plupart des solutions de Canopy peuvent être proposées dans une configuration de Cloud préconfigurée sur une base SaaS ou Paas. Les solutions de Cloud de Canopy permettent aux clients d'Atos d'améliorer leur performance commerciale en réalisant plus rapidement une commercialisation des produits et services. De plus, en gardant à l'esprit que tous les services hébergés par les centres de données d'Atos sont sans carbone (infrastructure standard informatique ou services de Cloud), utiliser les services d'Atos aide le client à diminuer son empreinte carbone.

Les avantages caractéristiques des solutions informatiques vertes sont :

- L'optimisation de l'infrastructure informatique à travers une évaluation et un réglage précis ;
- une consommation d'énergie (KwH) réduite ;
- Une efficacité renforcée grâce à l'utilisation optimale des équipements (PUE) ;
- Une réduction des coûts et des dépenses d'investissement (mutualisation des équipements informatiques, services Cloud) ;
- Une réduction ou neutralisation des émissions de carbone ;
- Une réduction des déchets informatiques.

D.6.2 Des solutions innovantes précieuses pour la société dans son ensemble

D.6.2.1 Citoyenneté numérique

A côté de leurs activités quotidiennes de fourniture de services efficaces, abordables et accessibles, les villes et de leurs parties prenantes (fournisseurs, sociétés commerciales, citoyens...) ont également un rôle important à jouer dans la réalisation d'un monde plus durable et responsable.

Par exemple, ils doivent envisager de nouvelles façons de travailler pour créer une nouvelle dynamique, des économies financières et réduire l'utilisation de l'énergie et du papier (tendance du « bring your own device », une plus grande mobilité connectée et les capacités de collaboration à distance). Et les villes doivent fournir des indications optimales pour les citoyens pour qu'ils comprennent et participent aux économies d'énergies, comme des subventions.

Optimiser le trafic et le transport dans une ville à son tour amène à la nécessité d'avoir la bonne information au bon moment afin d'adapter les choix de planification de voyage et de modalité pour les résidents, les prestataires de transport et les visiteurs. Les solutions prédictives comme les prévisions de trafic en temps réel sont nécessaires pour permettre aux villes de s'adapter aux conditions de circulation appropriées et informer les voyageurs à l'avance sur les conditions de circulation afin qu'ils puissent faire les bons choix.

Les solutions dans ce domaine visent avant tout à améliorer le cadre de vie et l'environnement de travail pour les rendre les plus efficaces possible, en tenant compte des aspects sociaux, individuels et environnementaux.

Les solutions majeures dans ce domaine incluent : Smart Campus, Social Collaboration (y compris Zero E-mail™, Enterprise Content Management) et My City, y compris, par exemple, Smart Mobility ou la gestion électronique du trafic (solutions « zone urbaine à faible émission », prévision du trafic en temps réel, système de péage universel).

D.6.2.2 Le concept de Smart Campus

L'amélioration des opérations produira de la valeur ajoutée en améliorant la qualité des services existants et en créant de nouveaux services pour les employés. Le concept de Smart Campus est lié au concept de Lieu de travail Efficace qui combine des lieux de travail numériques et physiques, et fournit un environnement de travail adaptatif et attrayant. Ce concept répond aux défis de tous les secteurs : efficacité commerciale, attractivité des talents, rationalisation des coûts.

De nombreux avantages peuvent être attendus d'une amélioration du lieu de travail numérique et physique :

- Avantages pour les individus : mise en place facilitée du travail à distance, développement du partage de l'information et des connaissances, amélioration de la co-création, identification et implication plus rapides de l'expertise recherchée.
- Avantages financiers : optimisation de l'espace (réduction potentielle de 10 à 40% du nombre de m²), avec, parallèlement, la création de lieux de travail plus efficaces (plus avec moins), rationalisation des coûts de l'infrastructure informatique, plus grande flexibilité pour la croissance de l'activité.
- Avantages commerciaux : vitrine pour les clients et les partenaires, lieu pour les expérimentations et promotion d'un modèle de référence.
- Responsabilité sociétale: environnementale (moins de déplacements, moins d'imprimantes, etc.), sociale (bien-être au travail, soins des personnes handicapées, travail à distance-à domicile, etc.).

Le Smart Campus illustre la tendance d'environnements de travail plus numériques et collaboratifs, tout en améliorant leur efficacité.

D.6.3 Plein écosystème durable de partenaires

Atos & SAP

Atos et SAP ont mis en place un Partenariat mondial pour aider les clients à atteindre leurs objectifs de développement durable, parvenir à l'excellence opérationnelle et assurer une croissance profitable et pérenne de leur entreprise.

Dotés d'une expertise pointue dans les domaines du développement durable et de l'informatique, les partenaires SAP et Atos fournissent ensemble aux clients des solutions de pointe qui s'appuient sur le leadership reconnu d'Atos en développement durable et sur les solutions SAP® pour le développement durable. La plupart du portefeuille de solutions durables est disponible à la demande ou sur site.

Atos dispose d'un portefeuille complet de solutions durables basées sur les logiciels de SAP, qui couvrent l'environnement, la santé et la gestion de la sécurité, la gestion des risques et la compliance, le reporting en matière de développement durable et la gestion de l'énergie. A travers Canopy, la société créée pour commercialiser ses services Cloud, Atos propose la solution « Enterprise Sustainability From the Cloud », incluant le reporting de développement durable.

Atos & Siemens, une alliance de technologie et de progrès

Le développement durable d'entreprise est un facteur clé de la performance et d'excellence de l'innovation des solutions issues de l'Alliance mondiale entre Siemens et Atos. S'appuyant sur leur partenariat commercial unique formé pour créer une nouvelle sorte de solutions, la collaboration entre Atos et Siemens s'étend à tous les domaines où la technologie et l'innovation sont les clés pour les entreprises et les pouvoirs publics du monde entier, qui se dirigent vers un avenir plus durable et prospère.

Les deux sociétés donnent aux clients d'Atos la capacité inégalée de fournir des solutions conjointes et globales en temps réel qui intègrent l'ingénierie et la technologie de l'information dans les domaines tels que l'industrie, l'énergie et les services publics, la santé ou les transports.

Parallèlement à leur attention commune sur les centres de données, Atos et Siemens travaillent également sur les usages plus larges et possibles du Cloud et Big Data.

En 2013, Atos et Siemens ont développé conjointement un système d'information intégré de péage sans barrière dans le domaine des services environnementaux et de transport-mobilité. Ce système permet notamment d'améliorer le flux du trafic sur les routes européennes. La « Solution UTS » (Universal Tolling Solution) propose une détection des trajets par satellite au moyen d'un appareil installé au sein des véhicules, appelé unité embarquée, qui permet d'enregistrer instantanément les péages. Cette technologie combine la géolocalisation et l'application aux véhicules d'un référentiel des tarifs en temps réel, ayant pour conséquence que les véhicules n'ont plus besoin de s'arrêter. Les violations et anomalies sont automatiquement détectées par la solution.

La solution « Universal Tolling System » est une approche innovante qui réduit considérablement le temps de mise en place d'un tel système, les coûts d'exploitation et aide à contrôler l'empreinte environnementale des véhicules.

Atos et Bolloré

En 2013, Atos et le groupe Bolloré ont élargi leur collaboration sur le projet MyCar, la première flotte de véhicules 100% électriques d'Atos. Pour répondre aux utilisations professionnelles, un système de pré-réservations a été élaboré en collaboration avec Atos, ainsi qu'un service de reporting détaillé sur l'usage de la flotte de véhicules. Le développement de nouveaux services profitera à tous les professionnels clients du groupe Bolloré qui souhaitent déployer une flotte, tel que celle d'Atos. Par ailleurs, Atos a lancé une nouvelle initiative, dans le cadre d'une extension de l'initiative MyCar, afin de tester les appareils de charge électrique (boîtiers muraux) dans les centres de données situés à proximité de Paris. L'objectif est à la fois de tester cette technologie et de mesurer la valeur ajoutée d'une flotte électrique par rapport aux besoins des activités d'infogérance.

Fin 2013, Atos et Bolloré ont décidé d'appliquer la technologie de la réalité augmentée à la Blue Car afin de promouvoir à la fois les technologies d'Atos et celles de Bolloré. Le résultat sera visible en 2014.

D.6.4 Panorama des indicateurs clés de performance liés à l'excellence durable pour les clients

Code GRI	Nom du KPI	2013	2012	2011	PERIMETRE 2013		PERIMETRE 2012	
		GROUPE	GROUPE	GROUPE	Par employé	Par chiffre d'affaires	Par employé	Par chiffre d'affaires
EN26	Economie en matière d'émissions de CO2 produites par les clients							
	Emissions de CO2 réduites dans les centres de données par an (T.eq.CO2)	38 739,9	Non publié	Non publié	---	86,80%	---	---
A07	Projets durables avec les clients							
	Chiffre d'affaires des solutions d'infrastructure Green IT	0			---	100,00%	---	---
	Chiffre d'affaires des solutions Citoyenneté numérique	14 514 944			---	100,00%	---	---
	Chiffre d'affaires des solutions Excellence opérationnelle - gestion énergétique	121 014 774			---	100,00%	---	---
	Chiffre d'affaires des solutions Individus, Sécurité et Conformité des produits	1 309 000			---	100,00%	---	---
	Chiffre d'affaires des solutions Risques et Réputation	51 650 000			---	100,00%	---	---
	Chiffre d'affaire des offres durables (EUR)	188 488 718			---	100,00%	---	---

D.7 Information sur le rapport

D.7.1 Périmètre du rapport

Ce chapitre décrit le champ d'application du Rapport Intégré de Responsabilité d'Entreprise 2013 d'Atos et les lignes directrices sur lesquelles il est fondé. Il aborde également la façon dont Atos effectue ce rapport selon des normes mondialement acceptées, et le procédé utilisé pour obtenir les informations présentées dans ce dernier.

D.7.1.1 Les nouvelles obligations légales en matière de reporting RSE

Depuis 2012, les entreprises françaises doivent communiquer sur un plus grand nombre d'informations relatives à la responsabilité sociétale.

Toute information doit être expliquée; toute omission doit être justifiée.

Avec la méthode du test de matérialité, Atos a défini objectivement et au regard des pratiques de reporting des sociétés du secteur informatique la liste des informations qui sont pertinentes et qui doivent être communiquées, ainsi que la liste des informations qui seront omises, pour lesquelles une justification doit être proposée.

Cette méthodologie permet aux vérificateurs externes, qui certifient la présence de l'information et la sincérité de la justification, d'effectuer leur rapport d'audit conformément à la loi française.

D.7.1.2 Lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI)

Le rapport est rédigé conformément aux lignes directrices G3.1 du Global Reporting Initiative (GRI), une norme mondiale pour les rapports sur la responsabilité d'entreprise. Le GRI définit 84 indicateurs de performance, regroupés en 6 catégories (économie, environnement, pratiques en matière d'emploi et de travail décent, droits de l'homme, société, responsabilité du produit). Ce rapport est préparé en conformité avec les critères de reporting et les lignes directrices du niveau d'application A+ du Global Reporting Initiative (GRI).

Atos a appliqué les consignes du guide de rédaction du GRI – Guidance on Defining Report Content – suivant les principes de Pertinence, d'Implication des parties prenantes, du Contexte de développement durable et d'exhaustivité.

Atos s'engage pour un rapport transparent et public sur le développement durable. Ce rapport couvre la période allant du 1^{er} janvier 2013 au 31 décembre 2013, période comparable (d'un an) au rapport précédent de 2012. En termes de portée du rapport, le périmètre géographique a changé de 2012 à 2013. Des explications détaillées sont fournies dans les paragraphes qui suivent.

Processus de détermination du contenu du rapport

Le choix des indicateurs de performance clés est aligné sur la stratégie d'entreprise d'Atos et basé sur un test de pertinence (voir section D.1.2.2 *Evaluation de la pertinence du programme de responsabilité d'entreprise d'Atos*). La stratégie de responsabilité d'entreprise comprend une hiérarchisation des sujets qui est une condition essentielle du tableau de bord de la performance d'Atos et de suivi interne du projet.

L'index de la table GRI peut être trouvé dans la section D.7.3 *Attestation du GRI* du rapport. Il indique quels sujets ont été considérés comme applicables et donc inclus dans le rapport, ou non applicables avec les raisons de leur exclusion. Les informations requises sur le profil et l'aperçu de l'approche de la direction pour chaque catégorie d'indicateurs sont également fournies.

Périmètre des indicateurs issus du test de pertinence

Atos obtient ses données de Responsabilité d'entreprise (RSE) par des mesures internes et des sources externes (des tiers). Les données relatives aux sous-traitants ne sont pas présentées ici, mais peuvent être trouvées dans le rapport annuel.

Pour l'année 2013, le Groupe est organisé comme suit:

- Asie-Pacifique : l'Australie, la Chine, Hong Kong, le Japon, la Malaisie, les Philippines, Singapour, Taiwan, la Thaïlande.
- CEE: l'Autriche, la Bulgarie, la Croatie, la République tchèque, la Pologne, la Roumanie, la Russie, la Serbie, la Slovaquie, la Turquie, la Hongrie, l'Italie et la Suisse.
- BTN (Benelux et les pays nordiques): les Pays-Bas, la Belgique, le Luxembourg, le Danemark, la Finlande, l'Estonie, et la Suède.
- France: la France.
- Allemagne: l'Allemagne.
- Zone Ibérique: le Portugal, l'Espagne, Andorre.
- IMEA: l'Inde, le Maroc, l'Afrique du Sud, le Qatar, l'Égypte, les Émirats Arabes Unis et l'Arabie Saoudite.
- Amérique du Sud: l'Argentine, le Brésil, la Colombie, le Mexique.
- RU & Irlande: le Royaume-Uni et l'Irlande.
- Amérique du Nord: Canada, États-Unis.
- Worldline: filiales française, allemande, belge, indienne et luxembourgeoise.
- Corporate: la France, l'Allemagne, les Pays-Bas, la Suisse, le Royaume Uni.
- Major Events: la Russie, l'Espagne.

Sur la base de ce contexte, le périmètre des indicateurs varie sur la période du rapport 2013. Les tableaux insérés dans les sections D.2.4, D.3.6, D.4.6, D.5.4 and D.6.4 précisent le périmètre associé à chaque indicateur communiqué.

Outil de reporting

La direction du développement durable d'Atos est le point de contact pour les questions concernant le Rapport et il comprend des représentants de chaque Entité Opérationnelle / ligne de Service et les représentants des fonctions globales. Les représentants sont responsables du processus de collecte et d'archivage des preuves.

En 2011, Atos a lancé la mise en œuvre de la Gestion de la Performance Durable SAP (SuPM) en tant que nouvel outil mondial afin de faciliter la collecte des informations, les flux de production globaux, les validations, l'exploitation et la visualisation des résultats d'indicateurs de performance clés. Le défi d'Atos a consisté à faire le rapport de 2013 avec ce nouvel outil et dans le monde entier.

La plupart des indicateurs sont recueillis au moyen de l'outil de Gestion de la Performance Durable (SuPM) au niveau des pays. La plupart des données des indicateurs « LA » (Conditions de travail) ont été extraites d'un outil RH du Groupe (Clarity) et téléchargés dans SUPM via une liaison et des interfaces. Certains autres indicateurs ne sont pas encore réunis dans l'outil mais ont été recueillis au niveau du Groupe grâce à d'autres outils.

Toutes les procédures, tous les modèles et toutes les données finales sont stockés sur l'intranet Atos (l'outil Global Livelink) avec un accès mondial.

D.7.1.3 Application des principes de la norme AA1000

Le reporting de Responsabilité d'entreprise d'Atos est élaboré en fonction des principes d'implication, de pertinence et de réactivité comme défini dans le standard AA1000 APS (2008).

Ce Rapport de Responsabilité intégré dans le Document de Référence démontre l'adhésion d'Atos à ces principes :

Implication

Identifier les attentes des parties prenantes d'Atos est un élément clé dans le processus de sélection des défis d'Atos les plus importants en matière de responsabilité d'entreprise. Une première liste des intervenants a été identifiée grâce à une évaluation significativement influencée par les activités d'Atos qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise. Le dialogue avec les parties prenantes se concentre principalement sur les principaux partenaires d'Atos. Le processus de dialogue avec les parties prenantes et les parties prenantes avec lesquelles Atos mène un dialogue structuré sont détaillés à la section *D.3 Dialogue proactif avec les parties prenantes d'Atos*.

Pertinence

Les défis en matière de développement durable considérés comme les plus importants pour les activités d'Atos ont été sélectionnés. Cette sélection est basée sur les attentes des parties prenantes d'Atos ainsi que sur la hiérarchie interne des priorités d'Atos. La procédure d'évaluation de la matérialité est décrite dans la section *D.1.2.2 Evaluation de la pertinence du programme de responsabilité d'entreprise d'Atos*.

Réactivité

Le Rapport d'Atos est une réponse essentielle aux attentes des parties prenantes. Il est publié chaque année. Des plans d'action ont été préparés pour gérer les défis du Développement durable importants pour les activités d'Atos. Ces plans d'action sont revus chaque année comme décrit à la section *D.7.1.4 Information méthodologique détaillée* du présent rapport et sont résumées dans le tableau de la section *D.8 Indicateurs clés de performance (Table de concordance)*.

D.7.1.4 Information méthodologique détaillée

Informations détaillées relatives à EN3, EN4, EN16

La collecte de données sur les Indicateurs clés de performance EN3, EN4 et EN16 prend en compte l'ensemble des Entités Opérationnelles. À quelques exceptions près, les pays ont fourni les informations nécessaires pour obtenir une estimation fiable de l'empreinte carbone. Afin d'aligner la procédure de collecte de la GRI au Projet d'Abattement Carbone, Atos a utilisé une méthodologie de collecte basé sur le protocole GHG et les lignes directrices du GRI. De cette façon, il est possible d'intégrer les deux processus et de recueillir les données des deux rapports.

Pour le calcul du CO₂, les régulations et les méthodes de calculs locales sont appliquées.

Les facteurs de conversion ont été ajustés selon les pays et le type d'énergie consommée (fioul, diesel, gaz, électricité) [3.9.1] [3.9.2].

Les facteurs de conversion sont basés sur les lignes directrices Defra/DECC disponibles sur le site : <http://www.defra.gov.uk/environment/business/reporting/conversion-factors.htm>. Pour les chiffres, Atos a utilisé les facteurs de conversion électricité/chaleur utilisés pour les derniers mis à jour en 2013.

Atos a inclus quelques hypothèses et des techniques pour obtenir des estimations sous-jacentes appliquées à la compilation des indicateurs et autres informations sur des indicateurs spécifiques de performance. Par exemple, dans l'indicateur de performance AO6 relatif à la perception de la diversité, les Entités Opérationnelles ont reporté un pourcentage de réponses positives pour chaque élément de l'étude Great Place To Work, qui a été converti en un pourcentage au niveau Groupe de perception de la diversité en divisant le total des réponses positives par le nombre de répondants [3.9.3].

Informations détaillées relatives à EN26

Le calcul des « Emissions de CO₂ économisées par an » se base sur une comparaison des centres de données avec le même périmètre de pays qu'en 2012 et les facteurs de conversion utilisés sont basés sur Defra.

Informations détaillées relatives aux indicateurs LA KPIs

Tous les indicateurs relatifs aux Ressources humaines proviennent du Système d'Information des Ressources Humaines (LA1, LA2, LA3, LA4, LA7, LA10, LA12, LA13, LA1 and AO6) et sont basés sur une extraction de données faite le 30 janvier 2013. A cause d'entrées tardives et rétroactives concernant les mouvements de salariés dans le Système d'Information RH, la situation actuelle au 31 décembre est différente de celle présentée à travers les indicateurs relatifs aux Ressources humaines. Cependant, la différence reste limitée : elle est de 1% des effectifs totaux à la fin de la période reportée.

Informations détaillées relatives à LA7

- Absentéisme : cette année, Atos a décidé d'inclure l'absentéisme à long terme dans le calcul de l'absentéisme total. La communication faite les années précédentes était basé seulement sur l'absentéisme à court terme. Ainsi, même si celui à court terme est comparable à celui de l'année dernière, le nombre publié est plus élevé.
- Accident de travail : cette année, Atos a décidé de publier les données pour Iberia, l'Allemagne, les Pays Bas et la France. Ceci représente une amélioration sensible du reporting, comme il s'agit de la première année de publication de cet indicateur.

Informations détaillées relatives à EC5

L'indicateur EC5 est calculé sur la base des régions « Atos » qui comprennent un ou plusieurs pays. Les pays « Atos » sont différents des pays au sens national du terme puisqu'ils sont le détail de l'établissement en local d'Atos à travers les GBU/SBU. Par exemple, le pays « France » est composé de différents « pays Atos », tels qu'Atos France et Atos Worldline. Toutes les informations sur les Régions d'Atos sont disponibles dans la partie *I.4 Implantations*.

Informations détaillées relatives à AO11

Les chiffres d'AO11 incluent les anciens employés Atos Origin et couvrent les 6 mois de l'année qui ont été extrapolés sur un an.

Informations détaillées relatives à HR2

Tous les chiffres relatifs à HR2 sont basés sur une information collectée sur la base du travail d'une société externe, Ecovadis.

Informations détaillées relatives à SO8, SO4 et PR8

Le reporting des amendes et sanctions significatives pour non compliance, des plaintes clients ou fournisseurs relatives à des actes de corruption et les réclamations pour atteinte à la vie privée du client, est lié à la procédure mondiale appelée « Litigation Docket » qui impose le reporting par les pays au département Litige du Groupe de toutes sanctions, plaintes et amendes au-delà de 100 000 euros. Le reporting pour SO8, SO4 et PR8 suit cette procédure et le résultat de 0 signifie qu'Atos n'a pas d'amendes, plaintes ou réclamations de ce genre supérieures à 100 000 euros. Par rapport à d'autres entreprises, ce pallier est très bas, et permet à Atos d'avoir un contrôle clair et effectif sur les problématiques litigieuses au sein du Groupe.

Informations détaillées relatives à AO2

Cet indicateur est basé sur l'étude Great Place to Work.

Informations détaillées pour le non reporting de certaines informations Grenelle 2

Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sauf si cette information est de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours : cette information n'est pas pertinente par rapport au secteur d'activité d'Atos.

La prise en compte des nuisances sonores et le cas échéant de tout autre forme de pollution spécifique à une activité : cette information n'a pas été identifiée comme essentielle/prioritaire dans le test de matérialité d'Atos. Les opérations d'Atos n'impactent pas significativement sur ces points.

La consommation d'eau et l'approvisionnement en fonction des contraintes locales : cette information n'a pas été identifiée comme essentielle/prioritaire dans le test de matérialité d'Atos. Les opérations d'Atos n'impactent pas significativement sur ces points.

L'utilisation des sols : cette information n'a pas été identifiée comme essentielle/prioritaire dans le test de matérialité d'Atos. Les opérations d'Atos n'impactent pas significativement sur la Biodiversité puisqu'Atos opère dans des zones déjà fortement impactées par l'activité économique (zones commerciales, économiques ou industrielles).

Adaptation aux conséquences du changement climatique : les conséquences ont été évaluées et il en a résulté que ce risque est marginal pour Atos. Les mesures prises pour préserver ou pour développer la biodiversité : ces mesures n'ont pas été identifiées comme matérielles pour Atos.

D.7.2 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion portant sur l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes d'ATOS SE désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048³, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code du commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, conformément aux référentiels utilisés (ci-après les « Référentiels ») par la société et disponibles sur demande au siège de la société auprès de la Direction « Corporate Responsibility » et de la Direction des Ressources Humaines Groupe.

ATOS SE s'appuie sur les guides publiés par la GRI (Global Reporting Initiative) et sur la norme AA1000 AS (2008) pour identifier ses principaux enjeux de Responsabilité d'Entreprise et sélectionner les indicateurs (KPIs, « Key Performance Indicators ») à utiliser pour gérer ces enjeux en interne et communiquer en externe.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. 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 règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité des commissaires aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux:

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE) ;
- d'exprimer, à la demande de la société, une conclusion d'assurance modérée sur le fait que la description faite par le Groupe, dans la partie D.3.1.1 « D.3.1.1 Respect de la norme AA1000 » du rapport de gestion, sur le respect des principes d'inclusion, de matérialité et de réactivité tels qu'énoncés dans la norme AA1000 APS (2008) dans le processus d'élaboration de la partie D « Responsabilité sociétale d'entreprise » du rapport de gestion (« le Rapport » et les « Principes »), est sincère dans tous ses aspects significatifs (Rapport d'assurance modérée sur le processus d'élaboration des informations sociales, environnementales et sociétales au regard des principes de l'AA1000).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de sept personnes entre Décembre 2013 et mars 2014 pour une durée d'environ douze semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé et le rapport d'assurance modéré, à la norme internationale ISAE 3000⁴.

³dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr

⁴ ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

1. Attestation de présence des Informations RSE

- Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent ;
- Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code du commerce ;
- En cas d'absence de certaines informations, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce ;
- Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce, avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée aux paragraphes 3.2 et 3.3 du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené les entretiens que nous avons estimés nécessaires avec une vingtaine de personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes⁵ :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives, vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités et de directions que nous avons sélectionnées⁶ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 37% des informations environnementales et 43% des informations sociales et sociétales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues 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. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Réserve exprimée

Les informations EN7 « Nombre de kilomètres parcourus par employé », EN16 « émissions de gaz à effet de serre engendrées par les transports » et EN19 « Fluides réfrigérants : émissions de HFC et HCFC » comportent une part d'erreur, qu'il ne nous a pas été possible de chiffrer, liée à une mauvaise application de la définition dans certaines entités et à un dispositif de contrôle insuffisant au niveau de la collecte de cette information.

Conclusion

Sur la base de nos travaux et sous ces réserves, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

3. Rapport d'assurance modérée sur le processus d'élaboration des informations sociales, environnementales et sociétales au regard des principes de l'AA1000

Nature et étendue des travaux

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes, qui répondent aux exigences d'une vérification de Type 2 selon la norme AA1000 AS (2008) et qui conduisent à obtenir une assurance modérée sur le fait que la description des Principes ne comporte pas d'anomalies significatives de nature à remettre en cause sa sincérité. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

⁵ **LA1** – Effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique, **LA2** – Attrition des employés, **LA7** – Jours d'arrêt / Taux d'absentéisme, **LA8** – Programmes d'aide en cas de maladies graves, **LA10** – Nombre d'heures de formation en moyenne par employé, **LA11** – Initiatives destinées à assurer l'employabilité des employés, **LA12** – Suivi du développement de carrière, **LA13** – Ratios sur la diversité, **LA14** – Ratios des salaires de base des hommes et des femmes, **HR4** – Nombre total d'incidents de discrimination et mesures prises, **AO2** – Satisfaction des collaborateurs, **AO6** – Ratios sur la diversité (Handicapés), **EC5** – Comparaison des salaires minimum locaux, **SO3** – % d'employés formés au code éthique, **EN3** – Consommation directe d'énergie en Data-Centers et bureaux (GJ), **EN4** – Consommation indirecte d'énergie en Data-Centers et bureaux (GJ), **EN7** – Initiatives de réduction des déplacements professionnels, **EN16** – Émissions de gaz à effet de serre directes/indirectes (Data-Centers et bureaux), **EN16** – Émissions des voyages, **EN19** – Fluides réfrigérants : émissions (HFC, HCFC), **EN28** – Conformité aux lois et réglementations environnementales (ISO 14001), **HR2** – Contrôle des fournisseurs et sous-traitants, **SO4** – Mesures prises en réponse à des incidents de corruption, **SO8** – Amendes significatives pour non-respect des lois et réglementations, **PR5** – Enquête de satisfaction client, **PR8** – Plaintes clients pour manquement en termes de confidentialité des données, **AO3** – Incidents de sécurité concernant les données, **AO7** – Projets durables avec les clients, **EC7** – Embauche locale.

⁶ « GBU France », « Netherlands », « USA », « Global Finance », « Global IT », « Global Purchasing ».

Nous avons rencontré les personnes contribuant à l'identification des principaux enjeux, à l'animation et au reporting de la Responsabilité d'Entreprise (Comité Exécutif, Direction de la Responsabilité Sociale d'Entreprise et Direction des Ressources Humaines), afin d'apprécier la mise en œuvre du processus d'élaboration du Rapport tel que défini par le Groupe.

Nous avons interrogé des responsables de « Global Business Unit » représentant différentes zones géographiques afin de comprendre la manière dont ils déplient les politiques définies par le Groupe en matière de Responsabilité d'Entreprise, d'apprécier la cohérence des enjeux définis par le Groupe avec les problématiques RSE locales et d'identifier l'existence d'éventuels enjeux locaux spécifiques.

Nous avons réalisé des tests au niveau du siège sur la mise œuvre d'une démarche relative à :

- l'identification des parties prenantes et de leurs attentes ;
- l'identification des principaux enjeux de Responsabilité d'Entreprise ;
- la mise en œuvre des politiques et lignes directrices en matière de Responsabilité d'Entreprise.

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 description faite par le Groupe dans la partie « Application des principes de l'AA1000 » sur le respect des principes d'inclusion, de matérialité et de réactivité de la norme AA1000 APS (2008) dans le processus d'élaboration du Rapport est sincère dans tous ses aspects significatifs.

Observation

Comme expliqué dans la partie « D.1.1.2 Vision et stratégie d'Atos – Devenir Leader du Développement durable », le dialogue avec les parties prenantes et l'analyse de matérialité constituent un axe stratégique pour Atos. Nos travaux nous ont conduits à constater que les aspects RSE estimés les plus importants par les personnes en charge de la gouvernance RSE sont partagés avec les principaux pays et lignes de services et sont cohérents avec leurs propres enjeux. Cette démarche descendante pourrait en outre être renforcée afin de mieux prendre en compte les spécificités de certains pays.

Faite à Neuilly-sur-Seine, le 28 mars 2014

L'un des Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Christophe Patrier

Florence Didier-Noaro

Associée,

*Services en Responsabilité
Sociale et Environnementale*



Déclaration GRI Vérification du Niveau d'Application

GRI certifie par la présente que ATOS a présenté son rapport "Rapport Intégré de Responsabilité d'Entreprise" (2014) au Service Rapports du GRI qui en a conclu que le rapport remplit les critères correspondants au Niveau d'Application A+ .

Les Niveaux d'Application GRI indiquent dans quelle mesure le contenu des Lignes directrices G3.1 a été appliqué dans le rapport de développement durable soumis.

La Vérification confirme que le type et le nombre d'informations qui correspondent à ce Niveau d'Application ont été traités dans ce rapport et que l'Index du contenu GRI a démontré une représentation valable des informations requises, comme décrites dans les Lignes directrices G3.1 du GRI. Pour la méthodologie, voir www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/ALC-Methodology.pdf

Les Niveaux d'Application n'informent pas sur la performance développement durable du rédacteur, ni sur la qualité des informations contenues dans le rapport.

Amsterdam, 26 Mars 2014

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Ásthildur Hjaltadóttir".

Ásthildur Hjaltadóttir
Directrice des services
Global Reporting Initiative



Le "+" a été ajouté à ce Niveau d'Application car ATOS a soumis (une partie de) ce rapport pour vérification externe. GRI respecte le jugement du rédacteur concernant le choix des auditeurs externes et la portée de la vérification.

Le Global Reporting Initiative (GRI) est une organisation basée sur un réseau, il était pionnier dans le développement du cadre de reporting développement durable le plus appliqué dans le monde, et il s'est engagé à l'améliorer en continu et à inciter son application dans le monde entier. Les Lignes directrices GRI détaillent les principes et les indicateurs que les organisations peuvent utiliser pour mesurer et rendre compte de leur performance économique, environnementale et sociale. www.globalreporting.org

Clause d'exclusion: Lorsque le rapport développement durable contient des liens externes, y compris du matériel audiovisuel, cette déclaration couvre uniquement le matériel soumis à GRI à la date de la vérification, le 13 Mars 2014. GRI exclut explicitement tout changement qui a été apporté à ce type de matériel ultérieurement.

D.8 Indicateurs clés de performance (Table de concordance)

Indicateur	Description	Degré de reporting (oui***/ en partie** / non*)	Localisation de l'information	Grenelle 2	Principes du Pacte mondial
INFORMATIONS STANDARD PARTIE I : Informations concernant l'organisation					
1. Stratégie et Analyse					
1.1	Déclaration du décideur le plus haut placé de l'entreprise.	***	Rapport RSE: Interview with Thierry Breton + Doc de Ref: D.1.1 Leadership position in Corporate Responsibility		
1.2	Description des principaux impacts, risques et opportunités.	***	Doc de Ref: F. Facteurs de risques		
2. Profil de l'organisation					
2.1	Nom de l'entreprise.	***	Rapport RSE: Profil + Doc de Ref: A.1 Profil d'activité		
2.2	Principales marques, produits, ou services.	***	Doc de Ref: A.1 Profil d'activité		
2.3	La structure opérationnelle de l'organisation, notamment les principales divisions, sociétés opérationnelles, filiales et joint-ventures.	***	Doc de Ref: A.1 Profil d'activité		
2.4	Siège social de l'entreprise.	***	Doc de Ref : I.4 Implantations et contacts + Rapport RSE: Pays et principales implantations		
2.5	Nombre de pays où l'entreprise exerce ses activités, noms des pays les plus importants ou pertinents en matière de développement durable.	***	Doc de Ref: A.1 Profil d'activité, D.7.1 Périmètre du rapport		
2.6	Nature du capital et forme juridique.	***	Doc de Ref: G.2 Informations légales		
2.7	Marchés adressés (répartition géographique, secteurs, types de clients ou de bénéficiaires).	***	Doc de Ref: C. Ventes et Production		
2.8	Taille de l'organisation visée.	***	Doc de Ref: A.1 Profil d'activité		
2.9	Changements importants au cours de la période de déclaration concernant la taille, les structures ou du capital.	***	Doc de Ref: B.2 Taille de marché et environnement concurrentiel		
2.10	Récompenses reçues au cours de la période considérée.	***	Rapport RSE: + Doc de Ref: D.1.3.2 Principales réalisations		
3. Paramètres					
3.1	Période de déclaration (par exemple année fiscale ou civile) pour les informations fournies.	***	DA= année fiscale		
3.2	Date du dernier rapport le plus récent (le cas échéant).	***	DA= 2013 Rapport RE + Rapport Annuel 2013		
3.3	Fréquence (annuelle, bisannuelle, etc.).	***	DA= annuel		
3.4	Personne à contacter pour toute question relative au rapport.	***	Doc de Ref: G.7.6 Contacts		
3.5	Processus de définition du contenu du rapport.	***	Doc de Ref: D.1.1 : être leader en matière de développement durable; D.7.1 Périmètre du rapport		
3.6	Périmètre du rapport (les pays, divisions, filiales, installations en crédit-bail, JV, fournisseurs). Se référer au Protocole GRI pour plus d'informations.	***	Doc de Ref: D.7.1 Périmètre du rapport		
3.7	Indication des éventuelles limites spécifiques du champ étudié ou du périmètre du rapport (voir le principe d'exhaustivité pour l'explication).	***	Doc de Ref: D.7.1 Périmètre du rapport		
3.8	Principes adoptés pour la communication des données concernant les coentreprises, les filiales, les installations en crédit-bail, les activités sous-traitées et autres situations pouvant avoir un impact important sur les possibilités de comparaison d'une période à l'autre et/ou d'une organisation à l'autre.	***	Doc de Ref: D.7.1 Périmètre du rapport		
3.9	Techniques de mesure des données et des bases de calcul, y compris les hypothèses et les techniques qui sous-tendent les estimations appliquées à la compilation des indicateurs et autres informations du rapport. Expliquer les décisions de ne pas appliquer, ou de façon substantielle de s'écartier des protocoles liés aux indicateurs de la GRI.	***	Doc de Ref: D.7.1 Périmètre du rapport, section D.7.3 Information méthodologique détaillée		
3.10	Explication de l'effet de toute reformulation de l'information fournie dans les rapports précédents, et les raisons d'une telle reformulation (par exemple, les fusions-acquisitions, le changement d'années de référence et des périodes, la nature de l'entreprise, les méthodes de mesure).	***	Doc de Ref: D.7.1 Périmètre du rapport		
3.11	Changements importants par rapport aux périodes de référence, limites ou méthodes de mesure utilisées dans le rapport.	***	Doc de Ref: D.7.1 Périmètre du rapport		
3.12	Tableau identifiant l'emplacement des informations standards dans le rapport.	***	Doc de Ref: D.8 Indicateurs clés de performance		
3.13	Politique et pratique en vigueur visant la validation externe pour le rapport.	***	Doc de Ref: E.4 Etats financiers consolidés		

Indicateur	Description	Degré de reporting (oui***/ en partie** / non*	Localisation de l'information	Grenelle 2	Principes du Pacte mondial
4. Gouvernance, Obligations et Engagement					
4.1	La structure de gouvernance de l'entreprise, y compris les comités relevant de la plus haute instance de gouvernance chargés de tâches spécifiques, telles que la mise en œuvre de la stratégie ou la supervision de l'organisation.	***	Doc de Ref: G. Gouvernance d'entreprise et capital		
4.2	Indiquer si le président de l'instance supérieure de gouvernance est aussi un administrateur exécutif.	***	Doc de Ref: G. Gouvernance d'entreprise et capital		
4.3	Pour les organisations qui ont un système d'administration à organe unique, indiquer le nombre de membres de la plus haute instance de gouvernance qui sont indépendants et / ou non membres de l'Exécutif.	***	Doc de Ref: G. Gouvernance d'entreprise et capital		
4.4	Mécanismes permettant aux actionnaires et aux employés de fournir des recommandations ou une orientation à la plus haute instance de gouvernance.	***	Doc de Ref: G. Gouvernance d'entreprise et capital	Organisation du dialogue social, dont les procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel	
4.5	Ligne entre la rémunération pour les membres de la plus haute instance de gouvernance, des cadres dirigeants (y compris les modalités de départ), et la performance de l'organisation (y compris la performance sociale et environnementale).	***	Doc de Ref: G. Gouvernance d'entreprise et capital	Rémunerations et leur évolution	
4.6	Processus mis en place pour la plus haute instance de gouvernance pour s'assurer que les conflits d'intérêts sont évités.	***	Doc de Ref: G. Gouvernance d'entreprise et capital		
4.7	Processus pour déterminer les qualifications et l'expertise des membres de l'instance supérieure de gouvernance pour orienter la stratégie de l'entreprise sur les plans économiques, environnementaux et sociaux.	***	Doc de Ref: G. Gouvernance d'entreprise et capital	L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	
4.8	Déclarations de missions internes ou de valeurs pour l'entreprise, codes de conduite et principes pertinents de la performance économique, environnementale et sociale, et le statut de leur mise en œuvre.	***	Doc de Ref: D.2. Etre un Acteur Ethique et Loyal en Affaires; G.6 Codes et Charters	L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	
4.9	Procédures qu'applique l'instance supérieure de gouvernance pour superviser l'identification de l'organisation et la gestion de la performance économique, environnementale et sociale, y compris les risques, les opportunités, et le respect des normes convenues au niveau international, codes de conduite et principes.	***	Rapport RSE: Etre leader en matière de développement durable+ Doc de Ref: D.1.1.3 Gouvernance de la responsabilité d'entreprise		
4.10	Processus d'évaluation de la performance de l'instance supérieure de gouvernance, en particulier à l'égard de la performance économique, environnementale et sociale.	***	Doc de Ref: G.4 Rémunérations et actionnariat des dirigeants+ DA = Depuis 2012, le management TOP a des objectifs spécifiés dans ses critères d'évaluation		
4.11	Explications sur la position de l'organisation quant à la démarche ou au principe de précaution et sur ses actions en la matière.	***	Doc de Ref: F. Facteurs de risques		
4.12	ChARTES ÉCONOMIQUE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE, PRINCIPES OU AUTRES INITIATIVES DÉVELOPPEES EN EXTERNE, AUXQUELS L'ENTREPRISE SOUHAITE OU APPARTIENT A UNE ADHÉSION À DES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES ET / OU ORGANISATIONS INTERNATIONALES DE DÉFENSE DES INTÉRÊTS DANS LESQUELLES L'ENTREPRISE : * a des positions dans les organes de gouvernance; * participe à des projets ou des comités ; * fournit un financement substantiel au-delà des cotisations normales, ou * comme membre stratédiue.	***	Rapport RSE: + Doc de Ref: D.3.5 Collabore avec les communautés+		
4.13		***	Rapport RSE: + Doc de Ref: D.3.5 Collabore avec les communautés		
4.14	Liste des groupes de parties prenantes dans l'organisation.	***	Rapport RSE: + Doc de Ref: D.3.1.2 Identification du niveau d'engagement des parties prenantes	Conditions du dialogue avec les personnes ou organisation intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines	
4.15	Base d'identification et de sélection des parties prenantes avec lesquelles engager le dialogue.	**	Doc de Ref: D.3.1 Renforcement du dialogue avec les parties prenantes	Conditions du dialogue avec les personnes ou organisation intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines	
4.16	Les approches d'engagement des intervenants, y compris la fréquence des engagements par type et par groupe.	***	Doc de Ref: D.3.1 Renforcement du dialogue avec les parties prenantes	Conditions du dialogue avec les personnes ou organisation intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines; Les actions de partenariat ou de mécénat	
4.17	Principaux sujets et préoccupations qui ont été soulevés suite à l'engagement des intervenants et comment l'entreprise a répondu à ces préoccupations, y compris par le biais de ses rapports.	***	Doc de Ref: D.3 Dialogue proactif avec les parties prenantes d'Atos	Conditions du dialogue avec les personnes ou organisation intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines; Les actions de partenariat ou de mécénat	
INFORMATIONS STANDARD PARTIE II : Informations à fournir sur l'approche de gestion (DMA)					
DMA EC	Information sur l'approche managériale EC.	**	Ref Doc: A.2 Structure du Chiffre d'affaires; E.1 Revue opérationnelle ; D.3.5 Collaborer avec les communautés; D.7.1 Périmètre du rapport		
DMA EN	Information sur l'approche managériale EN.	**	Ker Doc: D.5.1 L'empreinte énergétique et carbone; D.6.1 Soutenir les clients vers un modèle de croissance plus durable ; D.7.1 Périmètre du rapport		
DMA LA	Information sur l'approche managériale LA.	**	Ker Doc: D.4.1 Fondamentaux des ressources humaines; D.4.2 Les individus et principal actif d'Atos; D.4.3 Respect des standards internationaux de droit du travail ; C.7.1 Périmètre du rapport		
DMA HR	Information sur l'approche managériale HR.	**	Ref Doc: D.4.3.1 Respect des standards internationaux de droit du travail		
DMA SO	Information sur l'approche managériale SO.	**	Ref Doc: D.2 Etre un Acteur Ethique et Loyal en Affaires		
DMA PR	Information sur l'approche managériale PR.	**	Ref Doc: D.3 Dialogue proactif avec les parties prenantes d'Atos ; D.2.4 D.2.4 Panorama des indicateurs clés de performance en compliance, protection des données personnelles et sécurité		

Indicateur	Description	Degré de reporting (oui***/ en partie** / non*	Localisation de l'information	Grenelle 2	Principes du Pacte mondial
INFORMATIONS STANDARD PARTIE III : Indicateurs de performance					
Economique					
	Performance économique				
EC1	Valeur économique directe générée et distribuée, y compris le chiffre d'affaires, les coûts d'exploitation, la rémunération des salariés, les donations et autres investissements communautaires, bénéfices non répartis, les paiements aux fournisseurs de capitaux et gouvernements.	***	chiffre d'affaires ; E.4.6 Variation des capitaux propres consolidés; G.7.3 Dividendes; E.3.2 Tableau de flux de trésorerie; E.8 Notes annexes à comptes consolidés, Note 7 Charge d'impôt; G.7.3 Rémunération et actionnariat des dirigeants; D.3.5.1 Approche de la citoyenneté d'entreprise + Rapport RSE: utiliser nos compétences au		
EC2	Implications financières, autres risques et opportunités pour les activités dues au changement climatique.	**	Doc de Ref: D.2.1 Compliance + DA= Le changement climatique a été identifié comme une opportunité pour développer des solutions efficaces en matière environnementale (Empreinte carbone dans les infrastructures IT) et un levier pour permettre l'excellence environnementale des clients . De plus, les risques et opportunités liés aux catastrophes naturelles font parties du processus de gestion des risques du Groupe.	L'orientation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement; Montant des provisions et garanties pour risques environnementaux, sauf si cette information est de nature à causer une préjudice sérieux à la société dans un litige en cours; Mesures de prévention, la réduction ou la réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement; L'adaptation aux conséquences du changement	
EC3	Couverture des obligations de l'entreprise aux régimes sociaux.	**	Doc de Ref: G.4 Rémunérations et actionnariat des dirigeants Doc de Ref: D.3.5.1 Approche de la citoyenneté d'entreprise + DA= Le gouvernement n'est pas présent au capital		
EC4	Aide financière significative reçue du gouvernement.	**			
	Présence sur le Marché				
EC5	Ratios entre les salaires d'embauche de base par rapport au salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels.	***	Doc de Ref: D.4.2.3.1 Comparaison des salaires minimaux		
EC6	Politique, pratiques et part des dépenses pour les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels.	***	Doc de Ref: D.3.3.1 Un dialogue permanent avec les fournisseurs d'Atos	L'impact de l'activité de la société sur les populations riveraines ou locales et en matière d'emploi et de développement régional	
EC7	Procédures d'embauche locale et proportion de cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels.	**	Doc de Ref: D.4.3.2 Promouvoir la Diversité et l'Égalité + Rapport RSE: Nos employés - tournés vers le client	L'impact de l'activité de la société sur les populations riveraines ou locales et en matière d'emploi et de développement régional	
	Impacts économiques indirectes				
EC8	Développement et impact des investissements dans les infrastructures et les services par le biais de prestations commerciales, en nature, à titre gracieux.	**	Doc de Ref: D.3.5.1 Approche de la citoyenneté d'entreprise + Rapport RSE: utiliser nos compétences au bénéfice		
EC9	Comprendre et décrire les impacts économiques indirects et significatifs, notamment les impacts collatéraux.	*			
	Environnemental				
	Matiériaux				
EN1	Les matériaux utilisés en poids ou en volume.	***	Doc de Ref: D.5.2 L'environnement de travail intelligent contribue à la réduction de l'impact environnemental; D.5.4 Panorama des indicateurs clés de performance	La prévention de la production, le recyclage et l'élimination des déchets	7
EN2	Pourcentage des matières utilisées qui sont des matières recyclées.	*		Consumption of raw materials and measures implemented to improve efficiency in their use	
	Energie				
EN3	La consommation directe d'énergie par source d'énergie primaire.	**	Doc de Ref: D.5.1.1 Résultats des émissions liées à l'environnement; D.5.4 Panorama des indicateurs clés de performance	la consommation de matières premières et, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	7
EN4	La consommation indirecte d'énergie par source d'énergie primaire.	**	Doc de Ref: D.5.1.1 Résultats des émissions liées à l'environnement; D.5.4 Panorama des indicateurs clés de performance	la consommation de matières premières et, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	7
EN5	Énergie économisée grâce à des améliorations de conservation efficaces.	**	Doc de Ref: D.5.2 L'environnement de travail intelligent contribue à la réduction de l'impact environnemental; D.5.4 Panorama des indicateurs clés de performance	la consommation de matières premières et, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	7,8
EN6	Initiatives pour fournir des produits énergétiques économies ou renouvelables basés sur des services ou produits, et réductions des besoins énergétiques résultant de ces initiatives.	**	Doc de Ref: D.5.3.1 Réduction de l'empreinte Carbone; D.5.4 Panorama des indicateurs clés de performance	la consommation de matières premières et, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	7,8
EN7	Initiatives visant à réduire la consommation d'énergie indirecte et les réductions obtenues.	**	Doc de Ref: D.5.2 L'environnement de travail intelligent contribue à la réduction de l'impact environnemental; D.5.4 Panorama des indicateurs clés de performance	la consommation de matières premières et, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	7,8
	Eau				
EN8	Retrait d'eau par source.	*		la consommation de matières premières et, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	
EN9	Sources d'eau affectées de manière significative par retrait de l'eau	*			
EN10	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée	*			
	Biodiversité				
EN11	Lieu et taille de terrains détenus, loués ou adjacents à des zones protégées et de zones de forte biodiversité.	*		Utilisation des sols; Mesures pour la prise en compte pour la protection et la conservation de la biodiversité.	
EN12	Description des impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité dans les zones protégées et les zones de forte biodiversité.	*		Prise en compte des nuisances sonores et de tout autre forme de pollution spécifique à une activité; Mesures pour la prise en compte pour la protection et la conservation de la biodiversité	
EN13	Habitats protégés ou remis en état.	*		Mesures pour la prise en compte pour la protection et la conservation de la biodiversité	
EN14	Stratégies, actions, and plans mis en place pour gérer les impacts sur la biodiversité.	*		Mesures pour la prise en compte pour la protection et la conservation de la biodiversité	
EN15	Nombre d'espèces listées sur la liste rouge et la liste nationale des espèces protégées dont les habitats dans les zones affectées par les activités, par niveau de risque d'extinction.	*		Mesures pour la prise en compte pour la protection et la conservation de la biodiversité	

Indicateur	Description	Degré de reporting (oui***/ en partie** / non*)	Localisation de l'information	Grenelle 2	Principes du Pacte mondial
Emissions, effluents et déchets					
EN16	Total des émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre, en poids.	***	Doc de Ref: D.5.2 L'environnement de travail idéalique contribue à la réduction de l'empreinte environnementale; D.5.4 Panorama des indicateurs clés de performance pour les produits; D.7.1 Périmètre du rapport, informations détaillées sur EN3, EN4 et EN5 + Rapport RSE: Réduire notre empreinte DA= les émissions totales de gaz à effet de serre estimées par les tiers pour un total de 55 849 629 kg CO2e + Doc de Ref: D.5.4 Panorama des indicateurs environnementaux + Rapport RSE: Réduire notre empreinte environnementale mondiale Doc de Ref: D.5.1.1 Résultats des émissions liées à l'environnement; D.5.4 Panorama des indicateurs clés de performance pour les produits	Rejets de gaz à effet de serre	7
EN17	Autres émissions indirectes pertinentes de gaz à effet de serre, en poids.	***	DA= les émissions totales de gaz à effet de serre estimées par les tiers pour un total de 55 849 629 kg CO2e + Doc de Ref: D.5.4 Panorama des indicateurs environnementaux + Rapport RSE: Réduire notre empreinte environnementale mondiale Doc de Ref: D.5.1.1 Résultats des émissions liées à l'environnement; D.5.4 Panorama des indicateurs clés de performance pour les produits	Rejets de gaz à effet de serre	
EN18	Initiatives visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues.	***	Measures of prevention, reduction or repair of discharges into the atmosphere, water and soil, impacting severely the environment		7,8
EN19	Les émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone en poids.	**	Les émissions liées à l'environnement; D.5.4 Panorama des indicateurs clés de performance pour les produits		7
EN20	NOx, SOx, et autres émissions dans l'air par type et poids.	*			
EN21	Décharge d'eau totale par qualité et destination.	*			
EN22	Poids des déchets par type et méthode d'enlèvement.	*			
EN23	Nombre et volume total de déversement.	*			
EN24	Poids des déchets transportés, importés, exportés ou échangés pour les deux termes de la Convention de Bâle I (annexe, II, III et VIII); pourcentage de déchets exportés dans le monde.	*			
EN25	Identité, taille, statut de protection et valeur de la biodiversité des cours d'eau et des habitats complexes fortement dégradés par les eaux usées, et les eaux de ruissellement de l'organisation.	*			
Produits et services					
EN26	Les initiatives visant à atténuer les impacts environnementaux des produits et services, et atténuation de l'ampleur des impacts.	***	Doc de Ref: D.1.3.2 Principales réalisations; D.6.4 Panorama des indicateurs clés de performance liés à l'excellence durable pour les clients	Mesures de prévention, la réduction ou la réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement; la prévention de la production, le recyclage et l'élimination des déchets	7,8,9
EN27	Pourcentage des produits vendus et les packagings par catégorie.	*			
Conformité					
EN28	Valeur monétaire des amendes et nombre total des sanctions non monétaires pour non-conformité aux lois et réglementations environnementales.	***	Doc de Ref: D.5.1.1 Résultats des émissions liées à l'environnement; D= il n'y a pas d'amendes significatives pour non conformité aux règles et lois environnementales durant l'année de référence, ni au-delà, et non financière + Rapport RSE: Réduire notre empreinte environnementale	L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	
Transport					
EN29	Impacts environnementaux significatifs dû au transport des produits et autres biens et matériaux utilisés pour les opérations de l'organisation, et le transport de la population active.	*			
Général					
EN30	Total des dépenses et investissements liés à la protection environnementale par type.	*			
Social : Conditions de travail					
Relations individuelles de travail					
LA1	Total des effectifs par type d'emploi, contrat de travail, et région.	**	Doc de Ref: D.2.1.1 Les individus, principal actif d'Atos; D.4.3.2 Promouvoir la Diversité et l'Égalité; D.4.1.6.1 Conditions de travail; E.1.6.3 Responsabilité sociale	Effectif total et Répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	
LA2	Nombre total et taux de rotation du personnel par âge, sexe.	***	Doc de Ref: D.2.1.1.2 Recrutement des salariés; D.4.6 Panorama des indicateurs clés de performance sociaux; E.1.6.3 Responsabilité sociale	Embauches et licenciements	6
LA3	Avantages prévus pour les collaborateurs en contrat à durée indéterminée qui ne sont pas offerts aux employés en contrat à durée déterminée, par unité opérationnelle.	***	Doc de Ref: D.4.2.3.2 Couverture des risques de santé, prestations en cas de décès et d'invalidité; D.4.6 Panorama des indicateurs clés de performance sociaux		6
LA15	Reprise du travail et taux de rétention après un congé parental par sexe.	*			
Relations collectives de travail					
LA4	Pourcentage d'employés couverts par une convention collective.	***	Doc de Ref: D.4.3.1.2 Conventions collectives; D.4.6 Panorama des indicateurs clés de performance sociaux	Résumé des conventions collectives, Respect des dispositions relatives aux conditions fondamentales de l'OTI	3
LA5	Réel minimum de certification préférable à toute modification d'organisation, en indiquant que ce délai est précis dans une convention collective.	**	Doc de Ref: D.4.3.1.2 Conventions collectives; D.4.6 Panorama des indicateurs clés de performance sociaux		3
Santé et sûreté					
LA6	Pourcentage de l'effectif total représenté dans des comités mixtes Direction-salariés d'hygiène et de la sécurité, qui aident à superviser et contrôler sur les programmes de santé et de sécurité.	*			
LA7	Proportion d'accidents du travail, maladies professionnelles, jours perdus, absentéisme, et nombre de décès au travail par région.	**	Doc de Ref: D.4.4.1.2 Conditions de travail intelligibles; D.4.6 Panorama des indicateurs clés de performance sociaux	Absentéisme et Taux de mortalité et de rétention des accidents du travail et la comptabilisation des maladies professionnelles	1
LA8	Programmes d'éducation, de formation, de conseil, de prévention et de sensibilisation mis en place pour aider les salariés, leur famille ou les membres de la communauté, en cas de maladies graves.	**	Doc de Ref: D.4.4.1.2 Assurer un bon équilibre au travail; D.4.6 Panorama des indicateurs clés de performance sociaux	Conditions d'hygiène et de sécurité	1
LA9	Sujets liés à la santé et à la sûreté couverts par les accords d'entreprises et conventions collectives.	*		Résumé des conventions collectives signées avec les syndicats ou les représentants du personnel membres du CHSCT	
Formations et apprentissage					
LA10	Nombre moyen d'heures de formation par an et par salarié par catégorie professionnelle.	**	Doc de Ref: D.4.2.2 Les personnes adéquates avec les compétences appropriées; D.4.6 Panorama des indicateurs clés de performance sociaux	Politiques de formation; Nombre d'heures de formation	1
LA11	Programmes de gestion des compétences et de la formation continue destinés à assurer l'employabilité des employés et les aider à gérer leur fin de carrière.	***	Doc de Ref: D.4.2.2 Les personnes adéquates avec les compétences appropriées; D.4.6 Panorama des indicateurs clés de performance sociaux		
LA12	Pourcentage de salariés bénéficiant d'évaluation et d'évolution de carrière.	***	Doc de Ref: D.4.2.2 Les personnes adéquates avec les compétences appropriées; D.4.6 Panorama des indicateurs clés de performance sociaux		
Diversité et égalité des chances					
LA13	Composition des instances de gouvernance et répartition des employés par catégorie selon le sexe, l'appartenance à un groupe minoritaire, et d'autres indicateurs sur la diversité.	***	Doc de Ref: D.4.3.2 Promouvoir la Diversité et l'Égalité; D.4.6 Panorama des indicateurs clés de performance sociaux	Politiques et mesures mises en œuvre pour l'emploi et l'insertion des personnes handicapées	1, 6
LA14	Ratio du salaire de base des hommes et celui des femmes par catégorie professionnelle.	**	Doc de Ref: D.4.3.2 Promouvoir la Diversité et l'Égalité; D.4.6 Panorama des indicateurs clés de performance sociaux	Rémunérations and leur évolution, Politiques et mesures pour l'égalité entre les hommes et les femmes	6

Indicateur	Description	Degré de reporting (oui***/ en partie**/ non*)	Localisation de l'information	Grenelle 2	Principes du Pacte mondial
Social : Droit de l'Homme					
Investissements et pratiques d'achat					
HR1	Pourcentage et nombre total d'accords d'investissements qui intègrent des clauses des droits de l'Homme ou ont été vérifiés selon ces clauses.	*			2
HR2	Pourcentage de fournisseurs et sous-traitants majeurs qui ont subi un contrôle sur les droits de l'Homme et les mesures prises.	***	Doc de Ref: D.3.3.2 Améliorer une relations durable; D.3.6 Panorama des indicateurs clés de performance liés au dialogue avec les parties prenantes	La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux; Importance de la sous traite et la responsabilité sociale et environnementale dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants	1-6, 10
HR3	Nombre total d'heures de formation sur les politiques et procédures concernant les aspects des droits de l'Homme qui sont applicables aux opérations, dont le pourcentage d'employés formés.	*		autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	2
Non discrimination					
HR4	Nombre total d'incidents de discrimination et les mesures prises.	***	Doc de Ref: D.4.3.2 Promouvoir la Diversité et l'Egalité; D.4.6 Panorama des indicateurs clés de performance sociaux	Politique et mesures pour la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité	6
Liberté d'association et conventions collectives					
HR5	Opérations identifiées dans lesquelles le droit d'exercer la liberté d'association et de négociation collective peuvent être à risque et les mesures prises pour supporter ces droits.	*		Promotion et respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective, à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession, à l'élimination du travail forcé ou obligatoire, et à l'abolition effective du travail des enfants	3
Travail des enfants					
HR6	Opérations identifiées comme à risque concernant le travail des enfants et les mesures pour y remédier.	*		Promotion et respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective, à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession, à l'élimination du travail forcé ou obligatoire, et à l'abolition effective du travail des enfants	5
Esclavage et travail forcé					
HR7	Opérations identifiées comme à risque concernant l'esclavage ou le travail forcé et les mesures pour y remédier.	*		Promotion et respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective, à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession, à l'élimination du travail forcé ou obligatoire, et à l'abolition effective du travail des enfants	4
Pratiques en matière de sécurité					
HR8	Pourcentage du personnel de sécurité ayant été formés aux politiques de l'organisation ou des procédures relatives aux droits de l'homme qui sont pertinents à l'exploitation.	*			
Droits des peuples autochtones					
HR9	Nombre total d'incidents impliquant la violation des droits des peuples autochtones et des mesures prises.	*			
Evaluations					
HR10	Pourcentage et nombre total d'opérations qui ont fait l'objet de critiques des droits de l'Homme et/ou impact des évaluations.	*			
Remise en état					
HR11	Nombre de plaintes relatives aux droits de la personne déposées, traitées et résolues grâce à des mécanismes de règlement alternatif de conflit.	*			
Social : Société					
Communautés locales					
SO1	Pourcentage des opérations avec l'engagement communautaire mis en oeuvre, les évaluations d'impact et les programmes de développement.	*			
SO9	Activités ayant des répercussions négatives potentielles ou réelles majeures sur les communautés locales	*		L'impact de l'activité de la société sur les populations riveraines ou locales et en matière d'emploi et de développement régional	
SO10	Mesures de prévention et d'atténuation mises en œuvre à l'égard des activités ayant des répercussions négatives potentielles ou réelles majeures sur les communautés locales.	*		L'impact de l'activité de la société sur les populations riveraines ou locales et en matière d'emploi et de développement régional	

Indicateur	Description	Degré de reporting (oui***/ en partie** / non*)	Localisation de l'information	Grenelle 2	Principes du Pacte mondial
Corruption					
SO2	Pourcentage et nombre total d'entités opérationnelles analysés pour les risques liés à la corruption.	*		Les actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption	10
SO3	Pourcentage d'employés formés aux politiques et procédures anticorruption.	**	Doc de Ref: D.2.1.3 Renforcement de la sensibilisation + Rapport RSE: Doc de Ref: D.2.1.2 Nouvelles politiques pour prévenir les risques en matière de corruption	Les actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption	10
SO4	Mesures prises en réponse à des actes de corruption.	***	Doc de Ref: D.2.1.2 Nouvelles politiques pour prévenir les risques en matière de corruption	Les actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption	
Réglementation publique					
S05	Affichage politique, participation à la formulation des politiques publiques et lobbying.	*			
S06	Valeur totale des contributions financières et en nature faites aux partis politiques, hommes politiques et institutions connexes, par pays.	*			
Pratiques anti-compétitives					
SO7	Nombre total d'actions en justice pour comportement anti-concurrentiel, anti-trust et pratiques monopoliennes et leurs résultats.	*			
Conformité					
SO8	Montant des amendes et nombre total des sanctions nonfinancières pour non-respect des lois et réglementations.	**	Doc de Ref: D.2.1.2 Nouvelles politiques pour prévenir les risques en matière de compliance		10
Social : Responsabilité de produit					
Santé et sécurité du consommateur					
PR1	Étapes de cycle de vie dans lesquelles les impacts des produits et services sur la santé et la sécurité sont évalués pour amélioration, et pourcentage des produits et services sujets à telles procédures.	*		Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	
PR2	Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant les impacts sur la santé et la sécurité des produits et services au cours de leur cycle de vie, par type de résultat.	*			
Labellisation des produits et services					
PR3	Type d'information sur les produits et les services requis par les procédures et pourcentage de produits et de services significatifs soumis à ces exigences d'information.	*			
PR4	Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant l'information produit et services et leur étiquetage, par type de résultat.	*			
PR5	Pratiques en matière de satisfaction client, y compris les résultats des enquêtes mesurant la satisfaction client.	***	Doc de Ref: D.3.2.1 Répondre aux besoins et aux attentes des clients; Rapport RSE: Dialogue proactif avec nos parties prenantes		
Communication/marketing					
PR6	Programmes de veille de la conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages.	*			
PR7	Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages, par type de résultat.	*			
Vie privée des clients					
PR8	Nombre total de plaintes justifiées concernant les violations de la vie privée des clients et pertes de données client.	**	Doc de Ref: D.2.1 D.2.4 Panorama des indicateurs clés de la fonction compliance, protection des données personnelles et sécurité; D.2.2.1 L'approche structurée d'Atos pour une protection complète des données		10
Conformité					
PR9	Valeur monétaire des amendes significatives en cas de non-respect des lois et règlements relatifs à la fourniture et à l'utilisation de produits et de services.	*			
Indicateurs clés de performance spécifiques à Atos					
AO1	Pourcentage de personnes en intercontrats.	*	Doc de Ref: D.3.4.1 Tenir compte des attentes des employés; D.3.6 Panorama des indicateurs clés de performance liés au dialogue avec les parties prenantes		
AO2	Satisfaction des collaborateurs.	***	Doc de Ref: D.2.3.3 Indicateurs clés de performance de sécurité et reporting		
AO3	Incidents de sécurité concernant les données.	***	Doc de Ref: B.1.1 Cloud ; D.6.1 Soutenir les clients vers un modèle de croissance plus durable		
AO4	Initiatives autour du Cloud Computing.	***	Doc de Ref: D.6.1 Soutenir les clients vers un modèle de croissance plus durable; D.6.2 Des solutions innovantes précieuses pour la société dans son ensemble		
AO5	Solutions santé, éducation, énergie et système de transports.	***	Doc de Ref: D.4.6 Panorama des indicateurs clés de performance sociaux		
AO6	Ratios de la diversité au sein des effectifs.	***	Doc de Ref: D.6.4 Panorama des indicateurs clés de performance liés à l'excellence durable pour les clients		
AO7	Projets durables avec les clients.	***	Doc de Ref: D.4.6 Panorama des indicateurs clés de performance liés à l'excellence durable pour les clients		
AO9	Nombre d'initiatives visant à améliorer les conditions de travail.	***	Doc de Ref: D.4.6 Panorama des indicateurs clés de performance sociaux; D.5.2 L'environnement de travail intelligent contribue à la réduction de l'impact environnemental		
AO10	Initiatives en matière d'innovation / développement de produits et services	***	Doc de Ref: D.3.2.1 Répondre aux besoins et aux attentes des clients		
AO11	Nombre d'initiatives liées aux technologies collaboratives.	***	Doc de Ref: D.4.4.2 Zero emailITM – embracing new way of working; D.4.6 Panorama des indicateurs clés de performance sociaux		
AO12	Engagement de la direction vis-à-vis des employés.	***	Doc de Ref: D.3.4.2 Elargir la sensibilisation et encourager le dialogue		
AO13	Sensibilisation à la culture et aux valeurs d'Atos.	***	Doc de Ref: D.3.4.2 Elargir la sensibilisation et encourager le dialogue; D.3.6 Panorama des indicateurs clés de performance liés au dialogue avec les parties prenantes		

E FINANCE

E.1 Revue opérationnelle

E.1.1 Synthèse

En 2013, le chiffre d'affaires s'est élevé à **8 615 millions d'euros**, soit un niveau quasiment stable avec une variation organique de **-0,9%**.

Le pôle HTTS & Activités Spécialisées a représenté 20% du chiffre d'affaires total du Groupe et a crû de +0,5% (+9 millions d'euros). L'activité HTTS seule a progressé de +3,8%. Au sein des Activités Spécialisées, le *Business Process Outsourcing* (BPO) a poursuivi sa croissance en BPO financier (+6,9%), grâce à la phase d'externalisation en cours pour NS&I, et a diminué dans le BPO Médical (-11,2%) suite à des conditions d'exploitation difficiles du contrat de services médicaux pour DWP (Département du Travail et des Retraites) au Royaume-Uni. L'activité Sécurité Civile & Nationale (C&NS) a diminué suite à une baisse des volumes et des ventes de matériel en Italie et en Suisse. Le chiffre d'affaires a été pratiquement stable en Infogérance (-0,9%) et en Intégration de Systèmes (-0,7%). En Infogérance, qui a représenté 47% de l'activité du Groupe, la croissance s'est produite principalement en Amérique du Nord, qui a bénéficié de la mise en œuvre réussie du contrat McGraw-Hill désormais en pleine exécution, au Royaume-Uni, grâce à l'apport de nouveaux contrats dans le secteur de l'énergie et dans le Secteur Public, et en Asie-Pacifique dans les Services Financiers. Le chiffre d'affaires en Infogérance a enregistré une diminution en Allemagne, en raison d'un effet de base lié au contrat Siemens, et en France. L'Intégration de Systèmes (26% du chiffre d'affaires total du Groupe) a bénéficié de la montée en puissance du contrat de maintenance applicative de NSN en Allemagne, signé fin 2012, ainsi que du projet de jeux d'arts martiaux asiatiques en Europe Centrale et de l'Est, bien que la demande n'ait pas encore connu de reprise en Europe. Enfin, bien que la situation se soit améliorée au deuxième semestre, le pôle Conseil & Services Technologiques a été affecté par l'environnement macroéconomique, et a diminué de -5,6% (-37 millions d'euros). L'activité Conseil a affiché une croissance de +1,1% en 2013, grâce au Royaume-Uni et à de nouveaux contrats dans le Secteur Public, et les Services Technologiques ont baissé de -8,1%, dont -6,0% sur le second semestre. Bien que toujours présente, la pression sur les prix était moindre qu'en 2012 et les volumes d'affaires n'ont pas encore décollé en France, aux Pays-Bas et en Espagne.

D'un point de vue géographique, la croissance s'est matérialisée en particulier en Amérique du Nord (+6,7%), grâce à la contribution du contrat McGraw-Hill qui a débuté au second semestre 2012, au Royaume Uni (+2,7%), à la faveur de grands contrats au cours du premier semestre et malgré une diminution du chiffre d'affaires BPO, du fait de la croissance continue d'Atos Worldline (+3,2%) et d'une légère croissance du chiffre d'affaires en Europe Centrale et de l'Est (+0,9%), alimentée par de nouveaux projets dans le Secteur Public et dans les Services Financiers. La progression du chiffre d'affaires, de plus de 117 millions d'euros, de ces quatre entités opérationnelles (GBU) a partiellement compensé la diminution enregistrée en France, au Benelux & Pays Nordiques, et dans la Zone Ibérique, qui continue à subir une situation économique difficile. Si l'on exclut l'effet de base 2012 du contrat Siemens, l'Allemagne a été stable.

En 2013, les efforts du Groupe ont porté en particulier sur l'amélioration de la rentabilité, qui s'est matérialisée principalement dans l'Infogérance (+120 points de base) et l'Intégration de Systèmes (+180 points de base). Dans l'ensemble, la **marge opérationnelle** a atteint **645,2 millions d'euros** (+13,8% en glissement annuel), représentant **7,5%** du chiffre d'affaires, une augmentation de +100 points de base comparée aux 6,5% de 2012. Cette performance résulte d'une forte réduction de la base de coûts du Groupe grâce au déploiement des programmes de transformation (TOP), mais aussi à l'optimisation des coûts nets de retraite suite aux avenants aux régimes de retraite signés aux Pays-Bas et au Royaume-Uni.

L'amélioration est venue principalement du Benelux & Pays Nordiques, grâce à un contrôle strict des coûts directs et indirects et à l'accord signé avec le fonds de pension local pour transformer le régime de retraite d'un système par répartition en un système par capitalisation. Au Royaume-Uni, la marge opérationnelle a augmenté grâce à une activité plus soutenue des grands clients du Conseil et de l'Infogérance, et à une réduction de la base de coûts en Intégration de Systèmes. La France a affiché une marge opérationnelle de 3,3% comme prévu, grâce à un contrôle strict de la base de coûts et à un redressement de la marge de Worldgrid. La rentabilité s'est améliorée considérablement en Asie-Pacifique ainsi qu'en Inde, Moyen-Orient et Afrique, grâce à de nouveaux projets en Asie Pacifique et à une augmentation de la demande interne des grandes entités opérationnelles vers l'unité indienne. La Zone Ibérique a augmenté sa rentabilité de 70 points de base à 3,7%, malgré une diminution du chiffre d'affaires, à la faveur d'un contrôle strict de la base de coûts. La marge opérationnelle d'Atos Worldline est restée supérieure à 18%. La rentabilité a diminué en Allemagne, principalement en raison de l'effet de base dû au projet de transition Siemens livré en juin 2012 conjugué à des ajustements de prix, et en Europe Centrale & de l'Est, notamment en raison de l'effet de base du contrat d'Intégration de Systèmes AMS en Autriche, qui s'est achevé fin 2012.

En 2013, le total des **prises de commande** a atteint **8 790 millions d'euros**, soit un ratio **prises de commande** sur chiffre d'affaires **de 102%**, et de 105% hors Siemens, dont une large partie du contrat IT global avait été enregistré dans le carnet de commandes de 2011. En 2013, les prises de commande ont inclus le renouvellement de grands contrats comme NS&I au Royaume-Uni, E-Plus, RAG et une grande banque allemande en Allemagne, KPN et Achmea au Benelux, et la SNCF en France. Atos a également prorogé jusqu'en 2024 son partenariat mondial avec le Comité International Olympique (CIO), et prolongé son contrat avec une grande société de médias au Royaume-Uni. De nouveaux contrats ont également été signés, parmi lesquels : Veolia et EDF Transport en France, l'Agence fédérale de l'Emploi en Allemagne, Phillips aux Pays-Bas, ACT et Huntsman en Amérique du Nord, Givaudan en Europe Centrale & de l'Est, Xerox et la Poste au Royaume-Uni.

Fin 2013, le **carnet de commandes** s'élevait à **15 166 millions d'euros**, soit 1,8 année de chiffre d'affaires, équivalent au niveau atteint en 2012. A **5 275 millions d'euros** fin 2013, le **montant total pondéré des propositions commerciales** est resté stable à taux de changes constants, représentant 7,3 mois de chiffre d'affaires. Ce chiffre est bien réparti entre les activités récurrentes telles que l'Infogérance et HTTS & Activités Spécialisées (7,2 mois de chiffre d'affaires), et les activités cycliques telles que l'Intégration de Systèmes (7,6 mois).

L'effectif total du Groupe Atos était de **76 320** salariés fin 2013, stable sur l'année. Les effectifs directs fin décembre 2013 s'élevaient à 70 531 collaborateurs, en hausse de +1% par rapport au début de l'année. Les effectifs indirects étaient de 5 789, en baisse de -11% en glissement annuel, reflétant le programme de réorganisation du personnel indirect opéré depuis l'acquisition de SIS en juillet 2011 quand ce nombre était de 8 552.

En 2013, 10 806 nouveaux collaborateurs ont été recrutés, dont 62% dans les pays émergents. Le Groupe a principalement accru ses ressources en ingénieurs spécialisés dans les nouveaux domaines de l'industrie des services informatiques tels que le *Cloud Computing* et le *Big Data*. Les recrutements se sont principalement produits en Inde, en Europe Centrale & de l'Est (Pologne et Roumanie) et en Amérique latine, conformément à la stratégie d'offshore du Groupe et à son ambition de développement dans les pays émergents. Les effectifs dans les pays émergents ont ainsi représenté 28% du total. Les effectifs offshore du Groupe comptaient 11 591 salariés fin 2013, contre 9 158 un an plus tôt, avec une majorité d'entre eux en Inde.

Le taux de départs volontaires a baissé à 9,5% au niveau Groupe et à 17,2% dans les pays émergents. Le Groupe a poursuivi son plan de réduction du nombre de sous-traitants externes qui s'élevait à 5 399 fin 2013, contre 7 170 fin 2012 et 8 176 en juillet 2011. L'objectif reste une gestion particulièrement rigoureuse du niveau de sous-traitance externe non critique.

Le processus de filialisation de l'ensemble des activités de paiements et services transactionnels d'Atos a été finalisé à la fin du premier semestre. Opérationnel depuis le 1^{er} juillet 2013, **Worldline** regroupe au sein d'une entité unique les services de paiements et les activités transactionnelles d'Atos. En 2013, le chiffre d'affaires de Worldline a atteint 1 115 millions d'euros, en croissance organique de +4,8%, et sa marge opérationnelle était de 166,9 millions d'euros, une amélioration de +15 points de base, à 15,0% du chiffre d'affaires. La marge opérationnelle avant dépréciations et amortissements (OMDA) a atteint 204,8 millions d'euros, soit 18,4% du chiffre d'affaires, +110 points de base par rapport à 2012 (17,2%).

Le chiffre d'affaires de l'activité Services aux commerçants & Terminaux a progressé de +2,1%, à la faveur principalement de l'activité d'acquisition de commerçants en Belgique, des paiements par Internet en France et de l'activité cartes de fidélité et de carburant dans la Zone Ibérique et au Royaume-Uni, et ce malgré la baisse des ventes de terminaux sur les marchés domestiques historiques. L'OMDA de cette ligne d'activité a augmenté de +60 points de base, à 22,6% du chiffre d'affaires, en hausse en acquisition de commerçants au Benelux et sur les services en ligne en France et au Royaume-Uni, compensant la baisse du chiffre d'affaires dans l'activité Terminaux.

Le chiffre d'affaires de l'unité Mobilité & Services Web Transactionnels a augmenté de +7,4% par rapport à 2012. La croissance est venue principalement de la billetterie numérique au Royaume-Uni, de la perception tarifaire en Amérique latine et de l'activité de solutions de véhicules connectées en France. La marge opérationnelle avant dépréciations et amortissements a représenté 13,3% du chiffre d'affaires, contre 15,5% en 2012, la baisse provenant principalement d'une augmentation des investissements et d'une baisse des prix contractuels du contrat VOSA au Royaume-Uni.

Le chiffre d'affaires de Traitement de transactions & Logiciels de Paiement a progressé de +4,9%, la croissance s'accélérant au second semestre, en particulier dans l'activité Émission en Belgique et grâce à un nouveau contrat signé avec une banque de détail en Allemagne. L'OMDA a augmenté fortement à 23,0% du chiffre d'affaires, compte tenu de la croissance du chiffre d'affaires, principalement en Belgique et en Allemagne, conjuguée à des actions d'optimisation de la base de coûts sur l'ensemble.

E.1.2 Réconciliation du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle à périmètre et taux de change constants

Suite à la filialisation des activités de paiements, l'organisation d'Atos s'est adaptée avec les changements suivants au 1^{er} juillet 2013 :

- L'entité opérationnelle Europe du Nord et du Sud-Ouest a été divisée entre i) les Pays Nordiques qui ont été transférés au « Benelux & Pays Nordiques » et ii) la Suisse et l'Italie qui ont été rattachés à l'« Europe Centrale & de l'Est ». Cette décision de réduire le nombre d'entités opérationnelles reflète la volonté déclarée d'optimiser l'efficacité opérationnelle et de réduire les coûts indirects.
- L'entité *Atos Worldline Financial Markets* (AWFM), qui dépendait déjà de la nouvelle direction France, a été transférée à l'entité opérationnelle France. Ce changement se situe dans le cadre de la politique de filialisation des activités de paiements d'Atos. En termes de ligne de services, AWFM fait partie d'Intégration de Systèmes.
- L'entité Atos Worldgrid est gérée et présentée comme une entité globale au sein de la ligne de services Intégration de Systèmes. Par conséquent, les entités locales d'Atos Worldgrid (France, Italie, Espagne, Allemagne et Asie-Pacifique) font partie des entités opérationnelles correspondantes.
- Dans le même souci d'accroissement de l'efficacité opérationnelle, les marchés Énergie & Services aux collectivités et Télécoms, Médias & Technologie ont été fusionnés au sein de l'entité Télécoms, Médias & Services aux collectivités.

Pour permettre des comparaisons adéquates, ces changements organisationnels ont été reflétés dans la présentation du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle de chaque entité opérationnelle, de la ligne de services et du marché mondial et apparaissent dans la partie droite du tableau ci-dessous.

E.1.2.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires 2013 a atteint 8 615 millions d'euros, soit une variation organique de -0,9% par rapport à 2012 (8 695 millions d'euros), compte tenu des entités qui sont entrées ou sorties du Groupe en 2012.

Le tableau qui suit présente l'impact sur le chiffre d'affaires 2012 des variations de taux de change et des acquisitions et cessions internes reflétant la nouvelle organisation du Groupe :

	Chiffre d'affaires								
	2012 Publié	Transferts internes	Périmètre	Taux de changes*	2012 précédente organisation	Atos Worldgrid	Atos Worldline FM	N&SWE	2012 nouvelle organisation
Infogérance	4 135	-11		-71	4 054				4 054
Intégration de Systèmes	2 136	-49	13	-37	2 063	183	47		2 293
HTTS & Activités Spécialisées	1 969	7	-8	-40	1 928	-183	-47		1 698
Conseil & Services Technologiques	604	53	-1	-5	650				650
Total du Groupe	8 844	0	4	-153	8 695	0	0	0	8 695
Allemagne	1 690			0	1 690	21			1 712
Royaume Uni & Irlande	1 679			-76	1 603				1 603
France	980		-1	0	979	89	47		1 114
Benelux & Pays Nordiques	978			0	978			144	1 122
Atos Worldline	927		-8	-3	916		-47		869
Europe Centrale & de l'Est	568			-12	557	51	258		866
Amérique du Nord	588			-19	569				569
Europe du Nord, du Sud & de l'Ouest	407		-5	0	402			-402	0
Zone Ibérique	317		7	0	324	22			346
Autres Entités Opérationnelles	709		11	-43	677	-183			494
Total du Groupe	8 844	0	4	-153	8 695	0	0	0	8 695

* Taux de changes à décembre 2013

Des transferts internes ont eu lieu au sein de quatre lignes de services, principalement du fait du transfert des activités Intégration de Systèmes et Infogérance en France et au Benelux à l'activité Conseil & Services Technologiques, pour 53 millions d'euros.

Les effets nets de périmètre qui ont représenté 4 millions d'euros, sont liés aux acquisitions de WindowLogic (Asie-Pacifique, juillet 2013), Daesa (Espagne, septembre 2012), MSL (Major Events, mai 2012), Quality Equipment (Atos Worldline, juin 2012) et aux cessions de SYNSiS (Atos Worldline, juin 2012), Hellas (Europe Centrale & de l'Est, décembre 2012) et Atos Formation (France, mars 2013).

Au niveau du Groupe, les effets de change, -153 millions d'euros, sont venus des variations de la livre sterling (4,5%), du peso argentin (19,0%), du réal brésilien (12,1%), du dollar américain (3,2%) et des devises liées au dollar américain par rapport à l'euro.

E.1.2.2 Marge opérationnelle

La marge opérationnelle s'est élevée à 645,2 millions d'euros en 2013, soit 7,5% du chiffre d'affaires, en hausse de +100 points de base par rapport à 2012 (580 millions d'euros), ou 6,5%, à données comparables. Les chiffres de 2013 intègrent une contribution négative liée à la cession d'Atos Formation et une contribution positive liée à l'acquisition de WindowLogic, mais aussi un effet de change négatif de -153 millions d'euros.

Le tableau qui suit présente l'impact sur la marge opérationnelle de 2012 des variations de taux de change, et des acquisitions et cessions internes reflétant la nouvelle organisation du Groupe :

	Marge opérationnelle						2012 nouvelle organisation		
	2012 Publié	Transferts internes	Périmètre	Taux de changes**	2012 précédente organisation	Atos Worldgrid	Atos Worldline	N&SWE FM	
Infogérance	324,8	-1,9	0,0	-5,2	317,7 7,8%				317,7 7,8%
Intégration de Systèmes	104,1	-1,0	-0,1	-4,0	99,0 4,8%	4,5	3,1		106,6 4,6%
HTTS & Activités Spécialisées	232,7	0,4	0,0	-3,7	229,4 11,9%	-4,5	-3,1		221,8 13,1%
Conseil & Services Technologiques	24,0	2,4	-0,1	0,0	26,4 4,1%				26,4 4,1%
Couts de structure*	-105,6				-105,6 -1,2%				-105,6 -1,2%
Total du Groupe	580,0	0,0	-0,2	-12,9	566,9 6,5%	0,0	0,0	0,0	566,9 6,5%
* Les coûts de structure excluent les coûts de production mondiaux non alloués aux Lignes de Services									
Allemagne	138,7			0,0	138,7 8,2%	5,3			144,0 8,4%
Royaume Uni & Irlande	116,7			-5,3	111,4 7,0%				111,4 7,0%
France	14,8		-0,1	0,0	14,7 1,5%	-4,8	3,1		13,0 1,2%
Benelux & Pays Nordiques	78,4			0,0	78,4 8,0%			7,8	86,2 7,7%
Atos Worldline	162,1		-0,6	-0,4	161,1 17,6%		-3,1		158,0 18,2%
Europe Centrale & de l'Est	60,4		-0,1	-1,0	59,3 10,6%	4,5		24,8	88,5 10,2%
Amérique du Nord	47,2			-1,6	45,6 8,0%				45,6 8,0%
Europe du Nord, du Sud & de l'Ouest	32,2		0,4	0,0	32,6 8,1%			-32,6	0,0
Zone Ibérique	8,8			0,0	8,8 2,7%	1,6			10,4 3,0%
Autres Entités Opérationnelles	45,9		-0,4	-4,7	40,8 6,0%	-4,4			36,3 7,3%
Couts de structure globaux*	-125,0		0,6		-124,4 -1,4%	-2,2			-126,6 -1,5%
Total du Groupe	580,0	0,0	-0,2	-12,9	566,9 6,5%	0,0	0,0	0,0	566,9 6,5%

* Coûts de structure globaux incluent les coûts des centres de productions mondiaux non alloués aux Entités Opérationnelles et les coûts de structure

** Taux de changes à décembre 2013

E.1.3 Performance par ligne de services

En millions d'euros	Chiffre d'affaires			Marge opérationnelle		Marge opérationnelle %	
	2013	2012*	variation %	2013	2012*	2013	2012*
Infogérance	4 017	4 054	-0,9%	360,0	317,7	9,0%	7,8%
Intégration de Systèmes	2 278	2 293	-0,7%	146,1	106,6	6,4%	4,6%
HTTS & Activités Spécialisées	1 706	1 698	+0,5%	221,0	221,8	13,0%	13,1%
<i>dont HTTS</i>	1 194	1 150	+3,8%	193,4	185,7	16,2%	16,2%
Conseil & Services	613	650	-5,6%	34,9	26,4	5,7%	4,1%
Technologiques				-116,9	-105,6	-1,4%	-1,2%
Coûts centraux**							
Total Groupe	8 615	8 695	-0,9%	645,2	566,9	7,5%	6,5%

* Périmètre et taux de change constants

** Coûts centraux excluent les coûts mondiaux de production alloués aux Lignes de Services

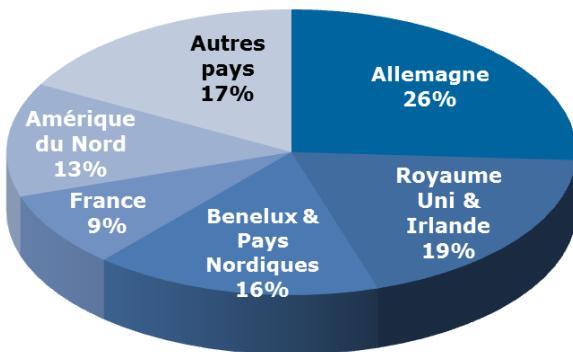
E.1.3.1 Infogérance

En millions d'euros	2013	2012*	variation
Chiffre d'affaires	4 017	4 054	-0,9%
Marge opérationnelle	360,0	317,7	
Taux de marge opérationnelle	9,0%	7,8%	+113bp

*Périmètre et taux de change constants

Représentant 47% du total Groupe, le **chiffre d'affaires** de l'Infogérance s'est élevé à **4 017 millions d'euros**, en baisse de **-0,9%** par rapport à 2012. La croissance s'est matérialisée en Amérique du Nord (+11,2%), avec la montée en charge du contrat McGraw-Hill. Le Royaume-Uni a crû de +4,4%, grâce à la contribution de nouveaux contrats tels que ceux signés avec EDF Energy, Nuclear Decommissioning Authority et le ministère de la Santé, et l'Asie-Pacifique a progressé de +15,8%, grâce à de nouveaux volumes en Services Financiers avec SCB et un nouveau client, DahSing Bank. Le chiffre d'affaires s'est contracté de -6,9% en Allemagne (en excluant l'effet de base du projet de transition et transformation de Siemens), principalement en raison de l'impact de la faillite de Neckermann, de réductions de volume à Karstadt et de la fin du contrat avec la LBB, et en France (-8,5%) en raison de l'absence de nouveaux contrats et de renouvellements.

Répartition du chiffre d'affaires d'Infogérance par zone géographique



La **marge opérationnelle** a atteint **361,0 millions d'euros**, en hausse de +110 points de base à **9,0%** du chiffre d'affaires. La marge a augmenté grâce aux mesures de réduction de coûts mises en œuvre dans le cadre du programme TOP ayant pour objectif le renforcement de l'industrialisation de l'activité au travers de tous les centres de production mondiaux, le développement de synergies et le recours accru à l'*offshoring*. Mais ces bons résultats ont été partiellement impactés par la fin du projet de transformation de Siemens qui avait généré des marges en 2012, notamment en Allemagne, en Europe Centrale & de l'Est et en Amérique du Nord. Enfin, outre ces mesures de réduction de la base de coûts, les Pays-Bas et le Royaume-Uni ont également bénéficié des résultats des avenants aux régimes de retraites signés en 2013.

E.1.3.2 Intégration de Systèmes

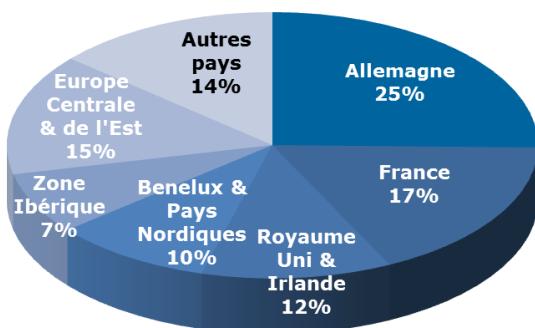
<i>En millions d'euros</i>	2013	2012*	variation
Chiffre d'affaires	2 278	2 293	-0,7%
Marge opérationnelle	146,1	106,6	
Taux de marge opérationnelle	6,4%	4,6%	+176bp

*Périmètre et taux de change constants

Le **chiffre d'affaires** de l'Intégration de Systèmes a atteint **2 278 millions d'euros** fin 2013, représentant 26% du chiffre d'affaires total du Groupe. La ligne de services a bénéficié de la montée en charge significative du contrat de maintenance applicative pour NSN en Allemagne, ainsi que du projet Jeux Asiatiques des Arts Martiaux en Europe Centrale & de l'Est. Ces éléments positifs ont été compensés par une demande limitée dans le Secteur Public et dans les Services Financiers en Europe, et plus particulièrement en France, au Benelux & Pays Nordiques et dans la Zone Ibérique, dont l'activité a baissé en 2013. En outre, un chiffre d'affaires exceptionnel avait été enregistré en 2012 du fait de la migration du centre de données (AIG) en Amérique du Nord.

Le taux d'utilisation a progressé à 80%, contre 78% en 2012.

Répartition du chiffre d'affaires d'Intégration de Systèmes par zone géographique



La **marge opérationnelle** a été de **146,1 millions d'euros**, soit **6,4%** du chiffre d'affaires, en hausse de +180 points de base par rapport à 2012. Cette augmentation résulte en grande partie d'une amélioration significative de la marge en France à 5,2% du chiffre d'affaires, contre -1,5% en 2012, grâce aux actions énergiques mises en œuvre pour optimiser à la fois les coûts directs et les frais généraux, combinées à la reprise d'Atos Worldgrid. Le Royaume-Uni et l'Irlande ont contribué à l'expansion de la marge au travers de la réduction de la base de coûts pour un chiffre d'affaires stable, compensant en partie la baisse enregistrée en Autriche suite à la fin du contrat AMS. Grâce à une rigoureuse maîtrise des coûts, la marge a augmenté au Benelux & Pays Nordiques et est restée stable dans la Zone Ibérique, dans un contexte de moindre chiffre d'affaires. La ligne de services a bénéficié de volumes plus importants produits en offshore sur les nouveaux contrats avec NSN, McGraw-Hill et E-Plus, parallèlement à une faiblesse de la Roupie indienne par rapport à l'euro.

En 2013, Intégration de Systèmes a consacré environ 10 millions d'euros au lancement et au renforcement des activités de l'unité Cloud & Enterprise Software (Canopy, Yunano, blueKiwi).

E.1.3.3 Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS) & Activités Spécialisées

<i>En millions d'euros</i>	2013	2012*	variation
Chiffre d'affaires	1 706	1 698	+0,5%
<i>dont HTTS</i>	1 194	1 150	+3,8%
Marge opérationnelle	221,0	221,8	
<i>dont HTTS</i>	193,4	185,7	
Taux de marge opérationnelle	13,0%	13,1%	-11bp
<i>dont HTTS</i>	16,2%	16,2%	+4bp

*Périmètre et taux de change constants

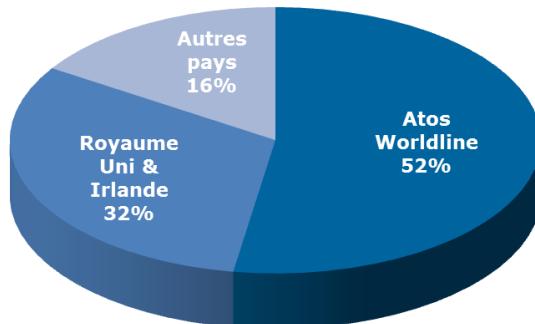
Le **chiffre d'affaires** a représenté 20% du total du Groupe à **1 706 millions d'euros**, en hausse de **+0,5%** en glissement annuel.

L'activité **HTTS** a progressé de 3,8% à 1 194 millions d'euros. Cette entité regroupe les activités de paiements et de transactions d'Atos, qui ont été filialisées en juillet 2013 afin de créer Worldline. La performance de ces activités en 2013 est présentée dans la section « Performance de Worldline » ci-dessous.

En **BPO**, le chiffre d'affaires a atteint 357 millions d'euros, en baisse de -3,2%. L'activité a continué de croître en BPO Financier (+6,9%), grâce au contrat avec NS&I. Le chiffre d'affaires a diminué en BPO Médical (-11,2%) en raison de la forte augmentation de la durée normale médicale (*Medical Standard Time/MST*) moyenne pour effectuer les évaluations des capacités de travail dans le cadre du contrat WCA (*Working Capabilities Assessment*), qui a conduit à une réduction des volumes facturés. De plus, le nouveau contrat PIP, qui devait produire un plein effet en juillet 2013, montera progressivement en charge et commencera à générer du chiffre d'affaires à partir de 2014.

Les **Activités Spécialisées** ont atteint 155 millions d'euros, en baisse de -13,4%, en raison principalement de la baisse des volumes et des ventes de matériel dans le secteur de la Sécurité Civile & Nationale, à la fois en Italie et en Turquie.

Répartition du chiffre d'affaires d'HTTS & Activités Spécialisées par zone géographique



La **marge opérationnelle** a atteint **221,0 millions d'euros**, soit **13%**, un niveau quasi-stable par rapport à 2012. L'accroissement de la marge opérationnelle de HTTS a compensé le BPO Médical, tandis que les Activités Spécialisées sont restées stables.

La marge opérationnelle de **HTTS** a atteint 193,4 millions d'euros, soit 16,2% du chiffre d'affaires, contre 185,7 millions d'euros en 2012. La rentabilité des activités de paiements et de transactions d'Atos est décrite dans la section « Performance de Worldline » ci-dessous.

Pour les **Activités Spécialisées**, la marge opérationnelle a atteint 24,9 millions d'euros, soit 16,0% du chiffre d'affaires, un chiffre stable par rapport à 2012. Un strict suivi des projets conjugué à des mesures drastiques de réduction des coûts ont compensé l'impact de la contraction du chiffre d'affaires sur la marge.

Enfin, la marge du **BPO** a baissé de -8,2 millions d'euros par rapport à 2012. La marge opérationnelle a progressé en BPO Financier grâce à des volumes plus élevés et à une rationalisation des coûts sur le contrat NS&I. En BPO Médical, la marge opérationnelle du contrat WCA pour DWP a baissé de -13 millions d'euros pour devenir négative à -8%. Les coûts de mise en œuvre du nouveau contrat PIP de DWP ont été passés en charges, notamment au premier semestre.

E.1.3.4 Conseil & Services Technologiques

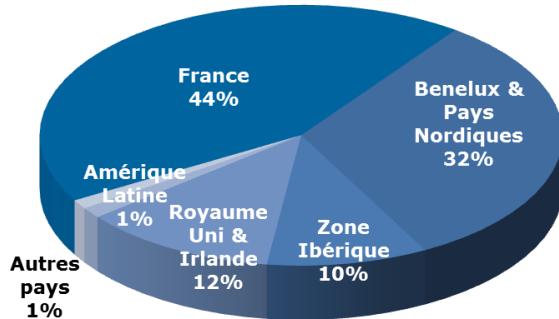
En millions d'euros	2013	2012*	variation
Chiffre d'affaires	613	650	-5,6%
Marge opérationnelle	34,9	26,4	
Taux de marge opérationnelle	5,7%	4,1%	+163bp

*Périmètre et taux de change constants

Conseil & Services Technologiques a représenté 7% du Groupe avec un **chiffre d'affaires à 613 millions d'euros**, en baisse de **-5,6%** par rapport à 2012. L'activité s'est améliorée à -2,5% au second semestre par rapport à -8,5% au premier semestre. Le Conseil a progressé de 1,1% en 2013, à 176 millions d'euros, grâce à de nouveaux contrats dans le Secteur Public au Royaume-Uni. Ce chiffre résulte à la fois de l'impact d'un nombre réduit de jours ouvrés (affectant en particulier la France et le Benelux) et d'une contraction d'activité (-5,0%) sur tous les marchés, et plus particulièrement pour les Services Financiers et Télécoms, Médias & Services aux collectivités. Les ventes ont augmenté au Royaume-Uni de 32,1% grâce au nouveau contrat signé avec DCNS, à l'augmentation de l'activité pour l'IFA (*Department for International Development*) et au secteur de la santé. L'activité Services Technologiques a diminué de -8,1%, avec un second semestre à -6,0%. Bien que toujours présente, la pression sur les prix était moindre qu'en 2012 et les volumes d'affaires n'ont pas encore redémarré en France, aux Pays-Bas et en Espagne.

En Conseil et Services Technologiques, le taux d'utilisation est resté quasi stable, à respectivement 71% et 82%.

Répartition du chiffre d'affaires Conseil & Services Technologiques par zone géographique



La **marge opérationnelle** s'est fortement améliorée, en hausse de +30% à **34,9 millions d'euros**, représentant **5,7%** du chiffre d'affaires, soit une progression de **+160 points de base** par rapport à 2012. Toutes les entités opérationnelles ont affiché une marge positive en 2013, portée par un strict suivi des projets et un contrôle serré des ressources. La ligne de services a investi dans les activités de Conseil Cloud et a poursuivi ses activités d'avant-vente et de projets internes en Infogérance et Intégration de Systèmes. Enfin, la marge a bénéficié de l'avenant au régime de retraite du fonds de pension néerlandais.

E.1.4 Performance par entité opérationnelle

En millions d'euros	Chiffre d'affaires			Marge opérationnelle		Marge opérationnelle %	
	2013	2012*	variation %	2013	2012*	2013	2012*
Allemagne	1 659	1 712	-3,1%	120,0	144,0	7,2%	8,4%
Royaume Uni & Irlande	1 647	1 603	+2,7%	135,2	111,4	8,2%	7,0%
Benelux & Pays Nordiques	1 083	1 122	-3,4%	122,2	86,2	11,3%	7,7%
France	1 020	1 114	-8,5%	33,1	13,0	3,3%	1,2%
Atos Worldline	896	869	+3,2%	162,4	158,0	18,1%	18,2%
Europe Centrale & de l'Est	873	866	+0,9%	64,3	88,5	7,4%	10,2%
Amérique du Nord	607	569	+6,7%	41,4	45,6	6,8%	8,0%
Zone Ibérique	325	346	-6,2%	11,9	10,4	3,7%	3,0%
Autres Entités Opérationnelles	504	494	+1,9%	73,2	36,3	14,5%	7,3%
Structures globales**				-118,5	-126,6	-1,4%	-1,5%
Total Groupe	8 615	8 695	-0,9%	645,2	566,9	7,5%	6,5%

* Périmètre et taux de change constants

** Structures globales comprend les coûts mondiaux de production non alloués aux entités opérationnelles du Groupe ainsi que les Coûts centraux

L'évolution du **chiffre d'affaires** en 2013 a été principalement portée par l'Amérique du Nord (+6,7%) avec la contribution du contrat McGraw-Hill qui a démarré au troisième trimestre 2012 et par le développement continu d'Atos Worldline (+3,2%). Le Royaume-Uni a également progressé de +2,7%, grâce aux contributions de grands contrats au premier semestre, tandis que le chiffre d'affaires a baissé en BPO de -3,2%, dont -11,2% en BPO Médical.

La légère croissance du chiffre d'affaires en Europe Centrale et de l'Est (+0,9%) est venue de nouveaux projets dans le Secteur Public en Turquie, en Pologne et en Slovaquie. L'Autriche a bénéficié de la montée en puissance d'un nouveau contrat d'Infogérance dans les Services Financiers, mais elle a pâti de la résiliation du contrat AMS fin 2012. L'Italie a connu une moindre activité de vente de matériel en Sécurité Civile & Nationale.

La marge opérationnelle totale s'est sensiblement améliorée en 2013, en hausse de **+100 points de base** par rapport à 2012. Cette performance a été portée principalement par les mesures de gestion sur la base de coûts (y compris les avenants aux régimes de retraite) au Royaume-Uni, au Benelux & Pays Nordiques, en France et dans la Zone Ibérique, et par l'accroissement des volumes en offshore conjugué à l'évolution favorable de la roupie, enregistrée dans Autres entités opérationnelles.

E.1.4.1 Allemagne

En millions d'euros	2013	2012*	variation %
Chiffre d'affaires	1 659	1 711,7	-3,1%
Marge opérationnelle	120,0	144,0	
Taux de marge opérationnelle	7,2%	8,4%	-119bp

* Périmètre et taux de change constants

Le chiffre d'affaires a terminé l'année à **1 659 millions d'euros**, en baisse de **-3,1%** par rapport à 2012.

En Infogérance, le chiffre d'affaires s'est contracté de 7,6% en glissement annuel, sans compter l'effet de base lié à la fin du programme de transition et de transformation de Siemens. Cette contraction qui est liée à l'insolvabilité de Neckermann, à la réduction de la portée du contrat Karstadt et à la résiliation du contrat avec Landesbank Berlin, a été en partie compensée par de nouveaux contrats avec la plus grande banque allemande.

En Intégration de Systèmes, le chiffre d'affaires a progressé de +10,6%, porté par le contrat de maintenance applicative pour NSN qui a démarré au premier trimestre de l'année.

La marge opérationnelle en Allemagne a atteint **120,0 millions d'euros**, soit **7,2%** du chiffre d'affaires.

Le taux de marge opérationnelle en Infogérance a légèrement diminué par rapport à l'année dernière, principalement du fait de la baisse des volumes liée à la fin progressive du projet de transition de Siemens. Les effets des ajustements de prix ont été partiellement compensés par les initiatives de réduction de coûts dans les centres de production.

La marge opérationnelle de l'Intégration de Systèmes a été soutenue par le nouveau contrat NSN, malgré une performance modeste sur le projet en raison des coûts encourus pendant la phase de transition. Les mesures de productivité mises en œuvre dans l'ensemble de l'entité ont compensé les baisses de prix chez les autres principaux clients.

E.1.4.2 Royaume-Uni & Irlande

<i>En millions d'euros</i>	2013	2012*	variation %
Chiffre d'affaires	1 647	1 603,1	+2,7%
Marge opérationnelle	135,2	111,4	
<i>Taux de marge opérationnelle</i>	<i>8,2%</i>	<i>7,0%</i>	<i>+126bp</i>

* Pérимètre et taux de change constants

Le chiffre d'affaires a atteint **1 647 millions d'euros**, en hausse de +44 millions d'euros ou **+2,7%** en glissement annuel.

Le chiffre d'affaires en Infogérance s'est amélioré de +4,4% par rapport à 2012. La ligne de services a bénéficié principalement de la montée en puissance d'un ensemble de nouveaux contrats signés en 2012, parmi lesquels EDF Energy, le ministère de la Santé, NDA et Iglo, qui ont plus que compensé le déclin de certains marchés gouvernementaux existants et la diminution du chiffre d'affaires avec Siemens.

En Intégration de Systèmes, le chiffre d'affaires a été quasiment stable par rapport à 2012. La croissance enregistrée avec une grande société de médias ainsi que dans l'activité SAP et maintenance applicative du fait de nouveaux contrats, a quasiment compensé la contraction enregistrée dans le Secteur Public.

Le chiffre d'affaires de HTTS a augmenté de +5,1% par rapport à 2012, à la faveur principalement du nouveau contrat signé avec Transport for Greater Manchester.

En Conseil, le chiffre d'affaires a fortement augmenté, essentiellement porté par de nouveaux contrats avec DCNS (ministère de la Défense) et le Department for International Development.

Le BPO a baissé de -3,2%. L'activité a continué de croître en BPO Financier (+6,9%) grâce à la poursuite du contrat avec NS&I. Le chiffre d'affaires a diminué en BPO Médical (-11,2%) en raison de la forte augmentation de la durée normale médicale (*Medical Standard Time/MST*) moyenne pour effectuer les évaluations des capacités de travail dans le cadre du contrat WCA (*Working Capabilities Assessments*) pour DWP, qui a conduit à une réduction des volumes facturés. De plus, le nouveau contrat PIP, qui devait produire un plein effet en juillet 2013, montera progressivement en charge et commencera à générer du chiffre d'affaires à partir de 2014.

Au Royaume-Uni & Irlande, **la marge opérationnelle** a augmenté de **+23,7 millions d'euros** à **135,2 millions d'euros**, représentant **8,2%** du chiffre d'affaires.

En Infogérance, la marge opérationnelle s'est améliorée principalement grâce à la réduction des frais généraux, à un accroissement du chiffre d'affaires sur la période et aux résultats des avenants aux régimes de retraites, ce qui a permis de dégager une marge supplémentaire de +11 millions d'euros. Ces éléments positifs ont été partiellement compensés par des dépenses supplémentaires générées par des délais plus longs dans les phases de transition.

En Intégration de Systèmes, la marge opérationnelle a augmenté à la faveur notamment d'une réduction de la base de coûts, qui a généré +6 millions d'euros, de réductions sur le régime des retraites, d'une marge sur contrats supérieure et d'une baisse des frais généraux.

La marge opérationnelle en HTTS a été affectée par les baisses de prix sur le contrat VOSA MOT, et des marges plus faibles sur des contrats dans le secteur des transports ont été partiellement compensées par des marges provenant d'activités supplémentaires, ainsi que des optimisations de coûts sur de nouveaux contrats de portails et une diminution des dépenses R&D par rapport à l'année précédente.

En Conseil, la marge s'est fortement améliorée, principalement grâce à un accroissement du chiffre d'affaires (DCNS et DFID).

Enfin, la marge en BPO est en baisse de -8,2 millions d'euros par rapport à 2012. La marge opérationnelle s'est améliorée en BPO Financier grâce à des volumes plus élevés et à une optimisation des coûts sur le contrat NS&I. En BPO Médical, la marge opérationnelle sur le contrat WCA pour DWP a baissé de -13 millions d'euros pour devenir négative à -8%. Les coûts de mise en œuvre du nouveau contrat PIP de DWP ont été passés en charges, notamment au premier semestre.

E.1.4.3 Benelux & Pays Nordiques

<i>En millions d'euros</i>	2013	2012*	variation %
Chiffre d'affaires	1 083	1 122,1	-3,4%
Marge opérationnelle	122,2	86,2	
<i>Taux de marge opérationnelle</i>	<i>11,3%</i>	<i>7,7%</i>	<i>+360bp</i>

* Périmètre et taux de change constants

Le chiffre d'affaires a limité sa baisse à **-3,4%**, pour atteindre **1 083 millions d'euros**. En 2013, le Benelux & Pays Nordiques a continué à faire face à une contraction de la demande touchant principalement les activités cycliques et l'attention de la direction est restée focalisée sur l'amélioration de la rentabilité.

L'Infogérance a été pratiquement stable (+0,8%), grâce au contrat PostNord au Danemark, et Philips et ASR aux Pays-Bas. Ces bonnes performances ont été atténues par une baisse du chiffre d'affaires de transition avec de gros clients néerlandais et des diminutions progressives de volumes pour certains comptes de Telco et Industrie, Distribution & Services.

L'Intégration de Systèmes a diminué de -9,7%, principalement affectée par des baisses de volumes et des diminutions progressives d'un contrat en Finlande. Le Belux a connu une diminution des volumes dans le Secteur Public (institutions européennes) conjuguée à une diminution progressive sur un contrat spécifique. Les ventes ont été légèrement inférieures aux Pays-Bas, en raison de la fin de projets dans plusieurs secteurs et malgré la montée en puissance d'un nouveau contrat dans le Secteur Public. Le chiffre d'affaires a augmenté au Danemark, porté par un contrat avec des hôpitaux régionaux.

HTTS a continué de croître en glissement annuel grâce à la contribution de nouveaux contrats.

Le Conseil & Services Technologiques a diminué sur l'ensemble des marchés de -10,5%, en raison de plusieurs programmes de réduction de coûts de clients dans le secteur des Services Financiers, des réductions de volume des dépenses publiques impactant un gros client, et dans le secteur privé dans les pôles Industrie, Distribution & Services et Telco, Médias & Services aux collectivités.

La marge opérationnelle a atteint **122,2 millions d'euros**, soit **11,3%** du chiffre d'affaires, en hausse de **+360 points de base** par rapport à 2012, malgré la diminution du chiffre d'affaires. Ceci a été rendu possible grâce aux actions mises en œuvre pour optimiser à la fois les coûts directs et les frais généraux (+150 points de base), combinées aux résultats des avenants aux régimes de retraite (+210 points de base).

En Infogérance, la marge opérationnelle a augmenté suite à la mise en œuvre de plans de réduction de la base globale des coûts, et tout particulièrement des coûts de non-qualité.

En Intégration de Systèmes, la marge opérationnelle a progressé grâce à une augmentation du volume sur KPN, combinée à des programmes d'optimisation des coûts.

En HTTS, la marge s'est améliorée principalement grâce à une augmentation du chiffre d'affaires.

Conseil & Services Technologiques a connu une croissance contrastée. En Conseil, la marge a augmenté grâce à un meilleur taux d'utilisation, mais elle a baissé dans les Services Technologiques en raison d'un nombre réduit de jours ouvrables en 2013 et de la pression tarifaire, même si celle-ci était moindre qu'en 2012.

E.1.4.4 France

<i>En millions d'euros</i>	2013	2012*	variation %
Chiffre d'affaires	1 020	1 114,4	-8,5%
Marge opérationnelle	33,1	13,0	
Taux de marge opérationnelle	3,3%	1,2%	+209bp

* Périmètre et taux de change constants

Le chiffre d'affaires en France a atteint **1 020 millions d'euros**, ce qui représente une diminution organique de **-8,5%** en glissement annuel. Le déclin s'est atténué au cours de l'année, passant de -10,6% au premier trimestre à -6,8% au quatrième trimestre.

L'Infogérance a diminué de -8,5%. La signature de nouveaux clients (TDF et France télévision) et la montée en puissance d'autres contrats (Gemalto, Veolia, La Poste) ont partiellement compensé les résiliations de contrat et d'autres diminutions graduelles.

En Intégration de Systèmes, le chiffre d'affaires a enregistré une baisse de 7,4%. Grâce à la montée en puissance de nouveaux contrats, la croissance de la ligne de services Industrie, Distribution & Services a partiellement compensé la performance des Services Financiers et une réduction globale des dépenses publiques. Télécoms, Médias & Services aux collectivités a finalement clôturé l'année en quasi-stabilité, principalement grâce aux bonnes performances d'Atos Worldgrid.

HTTS s'est inscrit en baisse par rapport à l'exercice précédent, en raison de l'achèvement en 2012 de la phase de projet du contrat de télématic Renault. La phase de mise en œuvre est maintenant gérée par Worldline.

Le chiffre d'affaires de Conseil & Services Technologiques a été affecté par un nombre réduit de jours ouvrables en 2013 par rapport à 2012 (-2 jours). Les principales diminutions, qui ont impacté tous les marchés, sont liées à un manque de nouveaux contrats avec les clients existants. Services Technologiques a réussi à augmenter le tarif journalier moyen et a bénéficié de montées en charge de contrats dans le secteur de l'énergie avec de grands clients.

Comme prévu et malgré une insuffisance du chiffre d'affaires, la France est parvenue à améliorer sa **marge opérationnelle** de **+209 à 3,3%** du chiffre d'affaires, grâce à un contrôle strict de la base de coûts.

En Infogérance, la marge opérationnelle était légèrement positive et la diminution du chiffre d'affaires a été compensée par un ajustement de la base de coûts, principalement des coûts indirects.

La marge opérationnelle en Intégration de Systèmes s'est fortement améliorée, à la fois grâce au redressement de la marge brute des contrats (Atos Worldgrid) et à des réductions de coûts indirects.

En HTTS, la réduction de la marge en glissement annuel est directement liée à la fin en 2012 du contrat télématic avec Renault. La mise en œuvre de ce contrat a été gérée par Worldline en 2013.

Conseil & Services Technologiques a présenté des chiffres contrastés, le Conseil bénéficiant d'une optimisation des coûts, grâce à une gestion stricte des ressources, et notamment une réduction du nombre de sous-traitants, alors que Services Technologiques n'a que partiellement compensé un manque de chiffre d'affaires, impactant directement le résultat.

E.1.4.5 Atos Worldline

<i>En millions d'euros</i>	2013	2012*	variation %
Chiffre d'affaires	896	868,8	+3,2%
Marge opérationnelle	162,4	158,0	
Taux de marge opérationnelle	18,1%	18,2%	-7bp

* Périmètre et taux de change constants

Atos Worldline a affiché **un chiffre d'affaires de 896 millions d'euros**, en augmentation de **+3,2%** par rapport à 2012, grâce à des volumes de transactions et du chiffre d'affaires de projets. Sa croissance a été portée par 3 principales zones géographiques : la France, la Belgique et l'Asie Pacifique avec la vente de licences. En 2013, la **marge opérationnelle** a atteint **162,4 millions d'euros à 18,1%**, en hausse de **+4,4 millions d'euros** par rapport à 2012.

Worldline est née de la filialisation en juillet 2013 des activités de paiements et de transactions d'Atos. La performance de ces activités en 2013 est présentée dans la section « Performance de Worldline » ci-dessous.

E.1.4.6 Europe Centrale & de l'Est

<i>En millions d'euros</i>	2013	2012*	variation %
Chiffre d'affaires	873	866,0	+0,9%
Marge opérationnelle	64,3	88,5	-28,1%
<i>Taux de marge opérationnelle</i>	<i>7,4%</i>	<i>10,2%</i>	<i>-286bp</i>

* Pérимètre et taux de change constants

L'Europe Centrale & de l'Est a publié un **chiffre d'affaires** pratiquement stable, en hausse de **+0,9%**. Cette quasi-stabilité est imputable au pôle Intégration de Systèmes, grâce au nouveau projet d'Ashgabat en Turquie (en préparation des Jeux Asiatiques d'Arts Martiaux à Ashgabat, Turkménistan). Ce projet a plus que compensé la résiliation du contrat des Services emploi AMS en Autriche et la baisse du chiffre d'affaires avec Siemens, principalement en Autriche.

L'Infogérance est resté stable en glissement annuel. La croissance des Services Financiers et des marchés de la Santé publique & Transports a effacé la diminution enregistrée sur le compte Siemens résultant de la fin du projet transition. Les Services Financiers ont bénéficié d'un nouveau client en Autriche et en Turquie. La croissance dans le Secteur Public résulte principalement de nouveaux contrats en Pologne et en Slovaquie, ainsi que de contrats de moindre envergure partout dans la région. Elle a compensé un manque à gagner provenant de la fin du contrat AMS en Autriche.

Le chiffre d'affaires des Activités Spécialisées a été affecté par un projet complexe en Turquie et une activité plus faible dans le secteur de la Sécurité Civile & Nationale en Italie.

La marge opérationnelle a atteint **64,3 millions d'euros**, soit **7,4%**, en diminution en glissement annuel. Cette baisse provient de l'Intégration de Systèmes, principalement en Autriche. La marge a augmenté en Turquie grâce au projet Jeux Asiatiques d'Arts Martiaux. La marge d'Infogérance a diminué principalement en raison d'une base comparative qui comprenait le contrat AMS et le projet de transition et transformation de Siemens. Ceux-ci ont été partiellement compensés par des améliorations en termes de coûts.

E.1.4.7 Amérique du Nord

<i>En millions d'euros</i>	2013	2012*	variation %
Chiffre d'affaires	607	568,8	+6,7%
Marge opérationnelle	41,4	45,6	-9,3%
<i>Taux de marge opérationnelle</i>	<i>6,8%</i>	<i>8,0%</i>	<i>-120bp</i>

* Pérимètre et taux de change constants

Le chiffre d'affaires en Amérique du Nord a atteint **607 millions d'euros**, en augmentation de **+38 millions d'euros** ou **+6,7%** en glissement annuel.

L'Infogérance a progressé de +11,2% en glissement annuel, grâce au contrat McGraw-Hill et au Secteur Public avec de nouveaux clients comme ACT et la ville d'Indianapolis. Les contrats de la ville de San Diego et du centre de transfusion de New York ont achevé leurs opérations de transition et sont désormais en phase de production stabilisée, génératrice de croissance en glissement annuel. EMC² et Nike ont contribué à la croissance du chiffre d'affaires malgré la résiliation du contrat Metlife. Le chiffre d'affaires avec Siemens a également été affecté par l'effet de base du programme de transition et de transformation aux États-Unis.

En Intégration de Systèmes, l'entité avait finalisé avec succès le contrat de migration du centre de données AIG en 2012, ce qui a entraîné un effet de base de -18 millions d'euros en 2013. Une augmentation des ventes avec Daimler, McGraw-Hill et Deere a partiellement compensé une diminution du chiffre d'affaires.

La **marge opérationnelle** a baissé de -4,2 millions d'euros en glissement annuel.

E.1.4.8 Zone Ibérique

<i>En millions d'euros</i>	2013	2012*	variation %
Chiffre d'affaires	325	345,9	-6,2%
Marge opérationnelle	11,9	10,4	
Taux de marge opérationnelle	3,7%	3,0%	+67bp

* Périmètre et taux de change constants

Le chiffre d'affaires dans la Zone Ibérique a accusé un repli **de -6,2%** en glissement annuel. Près de la moitié de cette baisse provient de la contraction du marché de la Santé publique et des Transports, dont l'impact a été ressenti dans toutes les activités cycliques. Le chiffre d'affaires a pâti d'une baisse de volumes du marché des Télécoms, Médias & Services aux collectivités en Intégration de Systèmes, du fait principalement du contrat NGIN, ainsi que sur le marché des Services Financiers en Services Technologiques et en Conseil.

Malgré la baisse du chiffre d'affaires, **la marge** a augmenté de **+1,5 million d'euros** par rapport à 2012. Toutes les lignes de services ont bénéficié des réductions de coûts dans les fonctions de support. Conseil & Services Technologiques a affiché une marge légèrement positive en 2013, en nette amélioration en glissement annuel.

E.1.4.9 Autres entités opérationnelles

<i>En millions d'euros</i>	2013	2012*	variation %
Chiffre d'affaires	504	494,2	+1,9%
Marge opérationnelle	73,2	36,3	
Taux de marge opérationnelle	14,5%	7,3%	+718bp

* Périmètre et taux de change constants

Major Events

Le chiffre d'affaires est ressorti en baisse en glissement annuel, en raison d'une base de comparaison défavorable par rapport à 2012, liée aux Jeux olympiques de Londres 2012.

La marge opérationnelle a augmenté de 1,6 million d'euros par rapport à l'exercice précédent.

Asie-Pacifique

Le chiffre d'affaires a progressé de 9,5%, porté par l'Infogérance, en particulier à Hong Kong, grâce à une augmentation des volumes dans les Services Financiers avec la Standard Chartered Bank et Dah Sing Bank, et des clients du Secteur Public. Le chiffre d'affaires a également augmenté en Chine, sous l'impulsion notamment d'un projet d'extension d'un centre de données (*Fountain data*), ainsi qu'en Malaisie, notamment grâce à Telenor.

La marge opérationnelle s'est fortement appréciée par rapport à 2012. Cette tendance positive a résulté principalement d'une marge supplémentaire liée à une augmentation du chiffre d'affaires en Infogérance à Hong Kong, ainsi que de la mise en œuvre de mesures de réduction de coûts.

Amérique Latine

Le chiffre d'affaires est resté quasiment stable par rapport à l'exercice précédent, à -0,5%. La bonne performance du marché Secteur Public, Santé & Transport pour les activités HTTS a compensé la baisse du chiffre d'affaires en Infogérance pour le compte de Siemens et en Conseil & Services Technologiques liée à la réduction progressive de deux projets avec Petrobras.

La marge a surpassé celle de l'exercice précédent de 4,1 millions d'euros, grâce à une base de coûts inférieure en Intégration de Systèmes et en Infogérance.

Inde, Moyen-Orient et Afrique

Le chiffre d'affaires est resté stable. En dépit d'un achat pour revente (pour 8 millions d'euros) au premier semestre de 2012 au Qatar, qui ne s'est pas reproduit en 2013, l'entité opérationnelle a réussi à rester stable grâce à un chiffre d'affaires plus élevé en Intégration de Systèmes avec SCB, ainsi qu'au Moyen-Orient et au Maroc (Pepsi-Cola, OFC).

La marge opérationnelle est ressortie en hausse principalement grâce à l'Inde, qui a bénéficié en tant que premier centre de production offshore d'une augmentation de la demande des entités opérationnelles européennes et de la dépréciation de la roupie au second semestre.

Cloud & Logiciels d'entreprise

L'entité regroupe Canopy, blueKiwi, et Yunano. En 2013, le Groupe a investi principalement dans le Cloud pour construire cette entité qui constitue un véritable levier de croissance pour le futur. **Le chiffre d'affaires** a augmenté grâce à de nouveaux clients, en particulier en « *Infrastructure as a Service* » (IaaS).

La marge opérationnelle a été négative de **-13,8 millions d'euros**, reflétant le niveau élevé des investissements réalisés pour lancer et renforcer cette entité. Cet investissement a été entièrement passé en charges au cours de l'année.

E.1.4.10 Coûts des structures globales

Le coût des structures globales s'est élevé à -118,5 millions d'euros, en amélioration de +8,2 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent, en particulier grâce à une rationalisation des coûts administratifs et à la centralisation des forces de vente, mise en œuvre avec efficacité sur la période. Le coût plus élevé des rémunérations en actions a ainsi été compensé.

E.1.5 Chiffre d'affaires par marché

En 2013, la croissance organique s'est principalement matérialisée dans les Télécoms, Médias & Services aux collectivités, où elle a atteint 115 millions d'euros, et dans le Secteur Public, Santé & Transport pour 17 millions d'euros.

En millions d'euros	Chiffre d'affaires		
	2013	2012*	variation %
Industrie, Distribution & Services	2 702	2 893	-6,6%
Secteur Public, Santé & Transports	2 307	2 289	+0,8%
Télécoms, Médias & Services aux collectivités	1 992	1 877	+6,1%
Services Financiers	1 614	1 635	-1,3%
Total Groupe	8 615	8 695	-0,9%

* Périmètre et taux de change constants

E.1.5.1 Industrie, Distribution & Services

Industrie, Distribution & Services a conservé sa place de premier marché du Groupe en 2013, avec 31% du chiffre d'affaires total du Groupe. Il a accusé une baisse de 6,6% sur la période, à 2 702 millions d'euros, imputable en grande partie à Siemens, comme déjà mentionné. Outre l'impact du compte Siemens, le chiffre d'affaires d'Industrie, Distribution & Services a été impacté par la faillite de Neckermann et la phase de diminution progressive de Karstadt en Allemagne. En France, le chiffre d'affaires a pâti principalement d'une diminution de volume du contrat Renault Global Sourcing et de la fin du contrat de télématique Renault en 2012, ainsi que d'une diminution de l'activité avec Auchan.

Sur ce marché, 46% du chiffre d'affaires ont été réalisés avec les 10 premiers clients, à savoir Siemens, Renault Nissan, EADS, Bayer, Carl Zeiss, Coca Cola, Thyssen Krupp, une société allemande exploitant des mines de charbon, Daimler Group et Philips.

E.1.5.2 Secteur Public, Santé & Transports

Le Secteur Public, Santé & Transports a constitué le deuxième marché du Groupe, avec 27% du chiffre d'affaires total à 2 307 millions d'euros, en hausse de +0,8% par rapport à 2012. La croissance a été principalement alimentée par le projet des Jeux Asiatiques d'Arts Martiaux en Europe Centrale & de l'Est, le contrat PostNord au Benelux & Pays Nordiques et la montée en charge de contrats tels que celui de la ville de San Diego et Henry Ford aux États-Unis. Ces éléments positifs ont été partiellement compensés par la fin de contrats ou une activité plus faible avec les ministères français (Agriculture, Minefi, Énergie & Santé) ou avec les institutions de l'Union européenne. Le chiffre d'affaires du Secteur Public, Santé & Transports a également subi l'impact d'un effet de base lié au chiffre d'affaires de Major Events généré par les Jeux Olympiques de Londres qui a été facturé en 2012.

32% du chiffre d'affaires sur ce marché a été réalisé avec les 10 premiers clients, à savoir le ministère du Travail et des Retraites et le ministère de la Justice au Royaume-Uni, les institutions de l'Union européenne, le ministère français de l'Écologie, la Police nationale (Suisse), la UK Border Agency, NHS Scotland, l'Agence fédérale allemande pour l'emploi, la Vehicule Op Standards Agency (VOSA) et l'Agence de démantèlement nucléaire (NDA).

E.1.5.3 Télécoms, Médias & Services aux collectivités

Le chiffre d'affaires a atteint 1 992 millions d'euros, en hausse de +6,1%, et a représenté 23% du chiffre d'affaires total du Groupe. Cette performance s'explique principalement par les grands contrats signés en 2012, à savoir McGraw-Hill et Nokia Siemens Networks, mais aussi par la montée en puissance d'EDF Energy au Royaume-Uni. Cependant, le Benelux et Pays Nordiques a été affecté par la réduction progressive de l'activité de Delta et KPN.

Les 10 premiers clients ont été une grande société de médias au Royaume-Uni, KPN, EDF, Nokia Siemens Networks (NSN), McGraw-Hill, Orange, Telecom Italia, Microsoft, Schlumberger et GDF/Suez. Ils ont représenté 64% du chiffre d'affaires total du marché global.

E.1.5.4 Services Financiers

Les Services Financiers ont constitué le quatrième marché du Groupe, soit 19% du chiffre d'affaires total à 1 614 millions d'euros, en recul de -1,3% par rapport à 2012. Des augmentations de volumes avec NS&I au Royaume-Uni, SCB en Asie-Pacifique et BAWAG en Autriche, ont partiellement compensé la baisse du chiffre d'affaires, notamment en France avec la Société Générale et la fin du contrat avec BNP Paribas. Ce marché a également été affecté par l'effet de base lié à la migration du centre de données d'AIG aux États-Unis en 2012.

Sur ce marché, 48% du chiffre d'affaires 2013 a été généré par les 10 premiers clients, à savoir National Savings & Investments (NS&I), la plus grande banque allemande, BNP Paribas, ING, Standard Chartered Bank, Achmea, Crédit Agricole, La Poste, Société Générale et Metlife.

E.1.6 Prises de Commandes

E.1.6.1 Prises de commandes et ratio prises de commande sur chiffre d'affaires

Le **total des prises de commandes du Groupe** a atteint **8 790 millions d'euros**, représentant un **ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires de 102%**.

Hors Siemens, dont une partie importante des sept années de contrats d'externalisation et de maintenance applicative a été enregistrée comme arriéré d'ouverture en juillet 2011, le ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires a été de 105% sur la période.

Les prises de commandes et le ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires **par marché** ont été les suivants :

	Prises de commandes			Ratio prises de commande sur chiffre d'affaires		
	S1	S2	2013	S1	S2	2013
Industrie, Distribution & Services	1 358	1 421	2 779	100%	105%	103%
Secteur Public, Santé & Transports	965	1 058	2 023	85%	91%	88%
Télécoms, Médias & Services aux collectivités	1 016	841	1 857	102%	85%	93%
Services Financiers	1 217	913	2 130	153%	112%	132%
Total Groupe	4 557	4 233	8 790	106%	98%	102%

Le ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires a atteint 132% pour le marché des Services Financiers grâce à la signature de nouveaux contrats avec de grandes institutions en Allemagne et aux Pays-Bas au second semestre, et au renouvellement du contrat NS&I matérialisé au premier semestre. Le ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires a été de 102% sur le marché Industrie, Distribution & Services (118% hors Siemens) grâce à la signature de plusieurs contrats d'Infogérance aux Pays-Bas (Philips et BAM Groep, une importante société de services en construction européenne), Europe Centrale & de l'Est (Givaudan en Suisse) et en Allemagne avec le renouvellement de RAG. Le ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires s'est établi à 93% pour Télécoms, Médias & Services aux collectivités, le Groupe s'assurant du chiffre d'affaires futur avec le renouvellement d'E-Plus en Allemagne et l'extension du contrat avec une grande société de médias au Royaume-Uni. Le Secteur Public, Santé & Transports a atteint 88%. Sur ce marché, le Groupe a renforcé sa présence en Allemagne avec la signature d'un gros contrat en Intégration de Sytèmes avec l'Agence fédérale pour l'emploi et a étendu son partenariat mondial avec le Comité international olympique.

Les prises de commandes et le ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires par **Ligne de Services** ont été les suivants :

	Prises de commandes			Ratio prises de commande sur chiffre d'affaires		
	S1	S2	2013	S1	S2	2013
Industrie, Distribution & Services	1 358	1 421	2 779	100%	105%	103%
Secteur Public, Santé & Transports	965	1 058	2 023	85%	91%	88%
Télécoms, Médias & Services aux collectivités	1 016	841	1 857	102%	85%	93%
Services Financiers	1 217	913	2 130	153%	112%	132%
Total Groupe	4 557	4 233	8 790	106%	98%	102%

Le **ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires en Infogérance** s'est élevé à 87% en 2013, contre 111% en 2012, lorsque le gros contrat d'externalisation McGraw-Hill a été remporté en Amérique du Nord. Les contrats signés au cours de la période ont concerné notamment le renouvellement d'E-Plus (TM&SC), un nouveau projet pour une grande société de médias (TM&SC) au Royaume-Uni et la Deutsche Bank (SF) en Allemagne, de nouveaux clients comme Philips (ID&S) aux Pays-Bas, la Post Office (SPS&T) au Royaume-Uni, Givaudan (ID&S) en Suisse, Veolia et EDF Transport (TM&SC) en France, et ACT (SPS&T) aux États-Unis.

L'Intégration de Systèmes a enregistré un ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires de 113%, certains grands contrats ayant été renouvelés ou conclus durant la période, principalement avec le CIO (SPS&T, renouvellement) via Major Events, E-Plus (TM&SC, renouvellement) et l'Agence fédérale allemande pour l'emploi (SPS&T, nouveau) en Allemagne, KPN (TM&SC, renouvellement) aux Pays-Bas, Renault (ID&S, renouvellement), Airbus (ID&S, nouveau) et la SNCF (SPS&T, renouvellement) en France, Xerox (ID&S, nouveau) au Royaume-Uni, ainsi que la préparation des Jeux Asiatiques d'Arts Martiaux à Ashgabat (SPS&T, nouveau) en Turquie.

HTTS & Activités Spécialisées a atteint un solide ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires de 119%, principalement en raison du renouvellement du contrat de BPO avec NS&I (Services Financiers) au Royaume-Uni. HTTS seul a affiché un ratio de 93%, principalement grâce à Atos Worldline. Enfin, le ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires des Activités Spécialisées s'est élevé à 78% pour l'année.

Conseil & Services Technologiques a atteint un ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires de 112% au cours de l'année, principalement grâce aux nouveaux marchés décrochés dans le Secteur Public au Royaume-Uni avec le ministère de la Défense et DFID, et Gasunie et GDF Suez (TM&SC) au Benelux & Pays Nordiques.

E.1.6.2 Carnet de commandes

Fin décembre 2013, le carnet de commandes total a atteint 15 166 millions d'euros, représentant 1,8 année de chiffre d'affaires, un niveau stable par rapport à l'exercice précédent, à taux de change et périmètre constants.

L'Infogérance a diminué de -6,2% compte tenu du ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires à 87% sur la période. L'Intégration de Systèmes s'inscrit en hausse de +9,2%, en raison principalement d'un renouvellement majeur signé avec le CIO au troisième trimestre (SPST). L'augmentation du carnet de commandes de HTTS & Activités Spécialisées (+5,1%) est venue du renouvellement d'un contrat de BPO Financier avec NS&I (Services Financiers). Enfin, le carnet de commandes de Conseil & Services Technologiques a augmenté de 27,6%, principalement grâce à de nouveaux marchés décrochés dans le secteur de l'énergie au Benelux et avec le ministère de la Défense au Royaume-Uni.

E.1.6.3 Propositions commerciales

Le total des propositions commerciales à fin 2013 a atteint 5 275 millions d'euros à taux de change constant, représentant 7,3 mois de chiffre d'affaires, un niveau stable par rapport à 2012. Ce chiffre est bien réparti entre les activités récurrentes telles que l'Infogérance et HTTS & Activités Spécialisées, à 7,2 mois de chiffre d'affaires, et les activités cycliques telles que l'Intégration de Systèmes, à 7,6 mois. Les propositions commerciales ont bénéficié d'une activité commerciale plus soutenue en France, en Allemagne et dans l'entité Major Events.

E.1.7 Gestion des Ressources Humaines

E.1.7.1 Évolution de l'effectif

L'effectif total a atteint **76 320** à la fin de l'exercice, contre **76 417** fin décembre 2012. Cette stabilité globale des effectifs inclut une baisse significative du personnel indirect, en recul de -687 ou -11% par rapport à l'exercice précédent, en raison de la poursuite du plan de réduction des coûts indirects commencé après l'acquisition de SIS en juillet 2011, quand le nombre de salariés indirects était de 8 552. Les effectifs directs étaient de 70 531 salariés fin décembre 2013, soit une augmentation de +590 personnes ou +0,8% sur l'exercice.

Le personnel a été redéployé pour refléter les transferts de l'entité Atos Worldgrid (inclus dans « Autres entités opérationnelles ») aux pays d'établissement correspondants (France, Allemagne, Espagne, Chine et Italie), la scission de l'entité opérationnelle Europe du Nord & du Sud-ouest en entités opérationnelles Europe Centrale & de l'Est (Italie, Suisse) et Benelux & Pays Nordiques (Danemark, Finlande et Suède), ainsi que le transfert d'Atos Worldline Marchés Financiers et Diamis à l'entité opérationnelle France, suite à la réorganisation du Groupe annoncée début juillet 2013.

L'évolution des effectifs en 2013 par entité opérationnelle et par ligne de services est la suivante :

	Début janvier 2013	Adaptation de l'organisation	Début ajusté	Périmètre	Recrutements	Départs	Licenciements, réorganisation & autres	Fin décembre 2013
Infogérance	28 611		28 611		5 029	-2 657	-1 241	29 742
Intégration de Systèmes	21 941	1 675	23 616	63	3 401	-2 552	-977	23 551
HTTS & Activités Spécialisées	12 016	-1 675	10 341		1 375	-854	-455	10 407
Conseil & Services Technologiques	7 186		7 186	-11	459	-580	-372	6 682
Coûts centraux	187		187		18	-25	-31	149
Total Directs	69 941	0	69 941	52	10 282	-6 668	-3 076	70 531
Allemagne	7 672	127	7 799		499	-208	-207	7 883
Royaume Uni & Irlande	10 153		10 153		1 135	-1 039	-623	9 626
France	9 157	899	10 056	-11	228	-537	-456	9 280
Benelux & Pays Nordiques	6 002	766	6 768		232	-463	-306	6 231
Atos Worldline	5 342	-332	5 010		473	-225	-210	5 048
Amérique du Nord	3 864		3 864		701	-417	-427	3 721
Europe Centrale & de l'Est	5 713	1 050	6 763		2 007	-766	-344	7 660
Europe du Nord, du Sud & de l'Ouest	1 524	-1 524	0					
Zone Ibérique	4 807	313	5 120		174	-189	-219	4 886
Autres Entités Opérationnelles	15 657	-1 299	14 358	63	4 813	-2 817	-272	16 145
Structures globales**	50		50		20	-7	-12	51
Total Directs	69 941	0	69 941	52	10 282	-6 668	-3 076	70 531
Total Indirects	6 476		6 476	4	524	-454	-761	5 789
TOTAL GROUPE	76 417	0	76 417	56	10 806	-7 122	-3 837	76 320

Les pays émergents ont représenté 28% de l'effectif total du Groupe. Les effectifs offshore du Groupe comptaient 11 591 salariés fin 2013, contre 9 158 un an plus tôt, avec une majorité d'entre eux en Inde.

E.1.7.2 Variations de périmètre

Les variations de périmètre reflètent la cession d'Atos Formation de l'entité opérationnelle France au premier trimestre et l'acquisition de Window Logic en Australie au troisième trimestre.

E.1.7.3 Recrutements

Le volume des recrutements a atteint +10 806 pour le Groupe, soit une hausse de +14% du personnel au 1^{er} janvier 2013. Ces recrutements ont eu lieu principalement en Infogérance (+5 029, représentant 47% de la main-d'œuvre directe totale embauchée) et en Intégration de Systèmes (+3 401, soit 33%). Le niveau de recrutement, particulièrement élevé en Europe Central & de l'Est (+2 007, 20%), est venu de l'accroissement des volumes des installations d'Infogérance globale en Pologne (+1 178, 11%) et Roumanie (+263, 2%), alors que le Royaume-Uni et les États-Unis ont engagé respectivement +1 135 (11%) et +701 (7%) salariés pour faire face à la croissance de l'activité. Les recrutements en Allemagne comprennent le personnel transféré de Postbank et NSN (+146 et +90 respectivement). Dans les Autres entités opérationnelles (+4 813, 47%), le niveau élevé des recrutements s'explique principalement par la mise en œuvre de la stratégie d'accélération du développement des opérations offshore comme en Inde (+2 599, 24%) et au Brésil (+720, 7%), avec la montée en puissance du nouveau centre de production de Londrina en remplacement de São Paulo.

E.1.7.4 Départs

Les départs incluent les départs volontaires de membres du personnel permanent, puisque les salariés licenciés sont classés comme « licenciés ». En 2013, le nombre total de départs a atteint -7 122 (dont -6 668 en provenance de la main d'œuvre directe). Ces départs ont eu lieu principalement en Infogérance (-2 657 personnes, représentant 40% du total des départs de la main-d'œuvre directe) et en Intégration de Systèmes (-2 552, soit 38%).

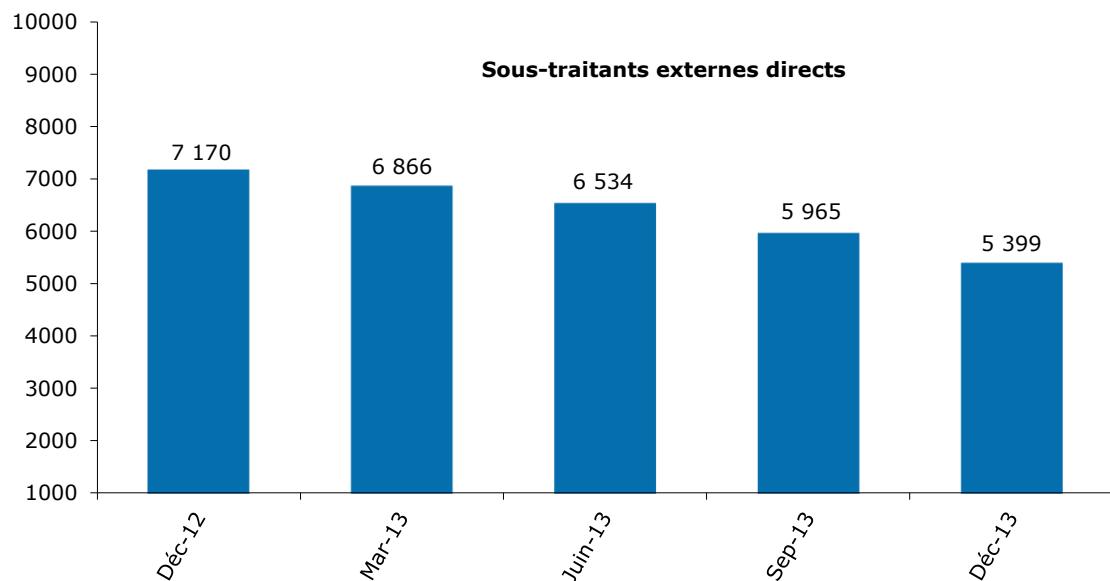
Le taux de départs volontaires a diminué de -130 points de base pour atteindre 9,5% fin 2013, contre 10,8% fin 2012. Dans les pays émergents, l'attrition a fortement diminué à 17,2%, contre 21,3% un an plus tôt.

E.1.7.5 Réorganisation, licenciements et autres

En 2013, 3 837 salariés ont été licenciés ou ont fait l'objet d'une réorganisation. Les efforts de rationalisation ont été concentrés principalement dans les pays d'Europe où la demande n'a pas redémarré en 2013.

E.1.7.6 Sous-traitants externes

Le Groupe a continué à prendre des mesures visant à réduire le nombre de sous-traitants externes, qui étaient de 5 399 fin 2013 (en baisse de -1 771), contre 7 170 en 2012 et 8 176 en juillet 2011, au moment de l'acquisition de SIS.



Ce niveau de sous-traitants représentait 7% des effectifs temps plein fin décembre 2013, contre 10% fin 2012. L'objectif reste une gestion particulièrement rigoureuse du niveau de sous-traitance externe non critique.

E.1.8 Worldline

La filialisation des activités transactionnelles et de paiements d'Atos a été finalisée avec la création de Worldline le 1er juillet 2013. Cette opération a conduit au transfert interne d'un certain nombre de contrats identifiés de plusieurs entités opérationnelles de services informatiques au nouveau périmètre de Worldline, sans aucun impact au niveau du Groupe.

Pour refléter la nouvelle organisation mise en place et opérationnelle fin décembre 2013 dans le nouveau périmètre d'activité de Worldline, le Groupe a décidé d'effectuer un nouvel examen opérationnel spécifique de ce nouveau périmètre d'activité de Worldline, comme si la filialisation avait eu lieu le 1er janvier 2013. Les transferts financiers entre les entités opérationnelles de services informatiques et Worldline qui ont affecté l'exercice 2013 (à la fois le chiffre d'affaires et la marge opérationnelle) sont présentés ci-après.

En 2013, le **chiffre d'affaires** de Worldline a atteint **1 115 millions d'euros**, en hausse de +4,8% en glissement annuel pro forma, et la marge opérationnelle est ressortie à **166,9 millions d'euros**, en progression de **+15 points de base**, à **15,0%** du chiffre d'affaires. Le **flux de trésorerie disponible** s'est élevé à **113 millions d'euros**.

En millions d'euros	Chiffre d'affaires			OMDA		OMDA %	
	2013	2012*	Variation %	2013	2012*	2013	2012*
Services commerçants & Terminaux	360	352	+2,1%	81,2	77,4	22,6%	22,0%
Mobilité & Services Web Transactionnels	364	339	+7,4%	48,2	52,3	13,3%	15,5%
Traitements de transactions & Logiciels de Paiement	391	373	+4,9%	90,1	72,3	23,0%	19,4%
Coutts centraux				-14,8	-18,4	-1,3%	-1,7%
Total Worldline	1 115	1 064	+4,8%	204,8	183,5	18,4%	17,2%

Chiffres pro forma non audités à périmètre et taux de changes constants, sur la base d'estimations par lignes d'activités

Services Commerçants & Terminaux

Le **chiffre d'affaires** s'est établi à **360 millions d'euros**, en hausse de **+2,1%**. Cette croissance du chiffre d'affaires est venue principalement de l'activité d'acquisition commerciale en Belgique, avec des volumes de transaction en augmentation et la mise en place de nouveaux projets. Le chiffre d'affaires a également augmenté dans le paiement par Internet en France et dans les cartes de fidélité et de carburant dans la Zone Ibérique et au Royaume-Uni. La croissance totale a été affectée par la baisse des ventes de terminaux sur les marchés domestiques historiques du Groupe. Hors activité Terminaux, l'entité opérationnelle a affiché une croissance du chiffre d'affaires de +6,5% en 2013.

La **marge opérationnelle avant dépréciations et amortissements (OMDA)** a augmenté de **+60 points de base** à **22,6%** du chiffre d'affaires, pour atteindre **81,2 millions d'euros**. La marge a augmenté dans l'acquisition commerciale au Benelux et dans les services en ligne en France et au Royaume-Uni à la faveur d'une augmentation du chiffre d'affaires. Ces bons résultats ont compensé l'impact de la diminution du chiffre d'affaires de l'activité Terminaux.

Mobilité & Services Web Transactionnels

A **364 millions d'euros**, le **chiffre d'affaires** a progressé de **+7,4%** par rapport à 2012. La croissance est venue principalement de la billetterie numérique au Royaume-Uni, de la perception tarifaire en Amérique latine et de l'activité de solutions de voitures connectées en France. La croissance du chiffre d'affaires a été freinée au quatrième trimestre par la baisse des prix du projet avec Vehicle and Operator Services Agency (VOSA) au Royaume-Uni.

L'**OMDA** a atteint **48,2 millions d'euros**, représentant **13,3%** du chiffre d'affaires. La diminution de la rentabilité est venue principalement d'une plus grande variété des activités et d'une croissance de l'investissement sur l'exercice. La baisse de prix sur le contrat VOSA a également affecté la marge.

Traitements financiers & Licences logicielles

Le chiffre d'affaires a augmenté de **+4,9%** à **391 millions d'euros**. La croissance s'est accélérée au second semestre, en particulier dans l'activité Émission, grâce à des volumes de transactions plus élevés et à une augmentation des services de fraude en Belgique, et à un nouveau contrat avec une banque commerciale en Allemagne. Le chiffre d'affaires projet a fortement augmenté grâce à de nouveaux contrats en Belgique, en Allemagne avec SEPA, et en France avec Innovative Solutions (satellites et porte-monnaie électronique). La croissance s'est aussi accélérée dans le secteur de la banque en ligne avec de nouveaux projets en France et un accroissement du volume de la plate-forme d'acquisition iDeal en Allemagne. En traitement d'acquisition, le volume a augmenté en Inde, compensant largement l'activité chèque en France.

L'OMDA a atteint **90,1 millions d'euros**, soit **23,0% du chiffre d'affaires**. Cette forte amélioration par rapport à 2012 (**+370 points de base**) est venue de la croissance du chiffre d'affaires en traitement d'émission et en services bancaires en ligne, conjuguée à des actions d'optimisation de la base de coûts en Belgique et en Allemagne.

E.2 Objectifs 2014

Chiffre d'affaires

Le Groupe anticipe une **croissance positive** par rapport à 2013.

Marge opérationnelle

Le Groupe a pour objectif d'augmenter son taux de marge opérationnelle et vise **7,5% à 8,0%** du chiffre d'affaires.

Flux de trésorerie disponible

Le Groupe a l'ambition de générer un flux de trésorerie disponible **supérieur à celui de 2013**, en ligne avec l'ambition 2016.

Ambition du Groupe pour 2016

Comme annoncé en novembre 2013, au cours de sa Journée Analyste, le Groupe affiche pour ambition:

- une croissance organique du chiffre d'affaires entre +2% et +3% de taux de croissance annuel moyen sur la période 2014-2016 ;
- une marge opérationnelle en amélioration de +100pb à +200pb en 2016 par rapport à 2013 ;
- un flux de trésorerie disponible compris entre 450 millions d'euros à 500 millions d'euros en 2016.

Ambition 2016 dans les services informatiques

Dans les services informatiques (Atos hors Worldline) et plus particulièrement en Infogérance, Intégration de Systèmes et Cloud, l'ambition du Groupe doit se matérialiser par :

- Environ 5% de taux de croissance annuel moyen de chiffre d'affaires sur la période 2014-2016 dont plus de la moitié provenant d'opérations de croissance externe
- 100pb à 200pb d'amélioration de la marge opérationnelle en 2016 par rapport à 2013

Ambition 2016 dans les paiements

Worldline vise à produire à l'horizon 2016 :

- 5% à 7% de taux de croissance annuel moyen sur la période 2014-2016
- Une hausse de plus de 200pb de l'OMDA (marge opérationnelle avant amortissements et dépréciations) par rapport à 2013

E.3 Revue financière

E.3.1 Etat du résultat global

Le Groupe a réalisé un résultat net (attribuable aux propriétaires de la société mère) de 261,6 millions d'euros en 2013, représentant 3,0% du chiffre d'affaires consolidé. Le résultat net normalisé, retraité des produits et charges inhabituels, anormaux et peu fréquents (nets d'impôts), s'est élevé à 415,3 millions d'euros, représentant 4,8% du chiffre d'affaires consolidé.

(En millions d'euros)	Exercice 2013	% Rentabilité	Exercice 2012	% Rentabilité
Marge opérationnelle	645,2	7,5%	580,0	6,6%
Autres produits et charges opérationnels	-228,5		-198,6	
Résultat opérationnel	416,7	4,8%	381,4	4,3%
Résultat financier	-62,7		-51,8	
Charge d'impôt	-95,9		-102,9	
Part des participations ne donnant pas le contrôle et quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	3,5		-2,9	
Résultat net - attribuable aux propriétaires de la société mère	261,6	3,0%	223,8	2,5%
Résultat net normalisé - attribuable aux propriétaires de la société mère (*)	415,3	4,8%	355,2	4,0%

(*) Défini ci-après.

E.3.1.1 Marge opérationnelle

Afin de mieux appréhender les spécificités de son activité, le Groupe présente un compte de résultat consolidé par nature. En dessous de la ligne présentant le chiffre d'affaires, les charges opérationnelles liées aux activités courantes sont détaillées comme suit : les charges de personnel et les charges opérationnelles.

L'ensemble de ces deux postes, déduits du chiffre d'affaires, permet d'obtenir la marge opérationnelle, un des principaux indicateurs de performance du Groupe.

La marge opérationnelle représente la performance opérationnelle sous-jacente des activités courantes et est expliquée dans la revue opérationnelle.

E.3.1.2 Autres produits et charges opérationnels

Le poste "Autres produits et charges opérationnels" comprend les produits et charges qui sont inhabituels, anormaux et peu fréquents et a représenté une charge nette de 228,5 millions d'euros en 2013. Le détail par nature de ce poste est le suivant:

(En millions d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2012
Réorganisation des effectifs	-102,2	-62,4
Rationalisation et frais associés	-37,3	-28,1
Coûts d'intégration et d'acquisition	-19,9	-53,3
Amortissement de la Relation Clients	-44,3	-43,2
Autres	-24,8	-11,6
Total	-228,5	-198,6

Les 102,2 millions d'euros de coûts de **réorganisation des effectifs** reflètent l'effort d'adaptation des effectifs du Groupe dans un contexte de récession économique européenne, au travers de plans de réorganisation collectifs notamment aux Pays-Bas pour 17,4 millions d'euros, dans les structures centrales pour 15,0 millions d'euros, en Europe Centrale et de l'Est pour 10,6 millions d'euros, au Royaume-Uni pour 9,5 millions d'euros et en Espagne pour 7,8 millions d'euros.

Les 37,3 millions d'euros de coûts de rationalisation et frais associés correspondent principalement à la fermeture de bureaux, ainsi qu'à la consolidation des centres de traitement informatique. Ces coûts ont principalement concerné l'Amérique Latine pour 11,7 millions d'euros et l'Allemagne pour 10,5 millions d'euros, dans le cadre du programme TOP Tier 1, et 8,0 millions d'euros au Benelux & Pays Nordiques en conséquence du plan de réorganisation.

Les **coûts d'intégration et d'acquisition**, se sont élevés à 19,9 millions d'euros et se sont composés notamment de coûts d'intégration des infrastructures et d'homogénéisation des systèmes informatiques, suite à l'acquisition de SIS.

L'amortissement de la **Relation Clients** s'est élevé à 44,3 millions d'euros, dont 40,6 millions d'euros correspondant à la charge d'amortissement de la partie du prix d'acquisition allouée à la valorisation de la relation clients et du carnet de commandes apportés par SIS, amortissable sur 8,75 ans à partir du 1^{er} Juillet 2011.

Les **autres** éléments se sont élevés à une charge de 24,8 millions d'euros et correspondent principalement à :

- une provision pour couvrir la perte sur le contrat DWP-MSA ainsi que le dédommagement potentiel à verser
- la scission de Worldline et ses coûts associés, et
- au gain résultant de la vente d'actifs pour 18,9 millions d'euros comptabilisé sur le premier semestre.

E.3.1.3 Résultat financier

Le résultat financier du Groupe s'est soldé par une charge de 62,7 millions d'euros sur l'exercice (contre une charge de 51,8 millions d'euros en 2012). Il est composé d'un coût de l'endettement financier net de 30,9 millions d'euros et de coûts financiers non opérationnels pour 31,8 millions d'euros.

Le coût de l'endettement financier net est passé de 34,2 millions d'euros sur l'exercice précédent à 30,9 millions d'euros sur l'exercice 2013, et a résulté des éléments suivants :

- L'endettement brut moyen sur la période pour un montant de 807,5 millions d'euros au taux moyen de 4,81% (comparé à 4,37% en 2012) comprenant :
 - le tirage sur le crédit syndiqué utilisé pour une moyenne de 280,0 millions d'euros (portant des intérêts à hauteur de 4,05%, frais d'engagement et coûts d'instruments financiers inclus) ;
 - les charges d'intérêt calculées sur les obligations convertibles émises en octobre 2009 pour un montant résiduel de 233,8 millions d'euros à la date du remboursement anticipé en Octobre 2013 portant un taux d'intérêt effectif de 6,68% (en IFRS) ;
 - les charges d'intérêt calculées sur les obligations exclusivement souscrites par Siemens à la date d'acquisition de Siemens IT Solutions and Services en juillet 2011 pour un montant résiduel de 234,9 millions d'euros à la date du remboursement anticipé en Décembre 2013, portant un taux d'intérêt effectif de 4,35% (en IFRS) ; et
 - d'autres sources de financement, incluant la titrisation, pour un montant moyen de 158,7 millions d'euros portant un taux d'intérêt effectif de 4,13%.
- Le produit financier généré par une trésorerie moyenne de 947,3 millions d'euros en 2013 comparé à 928,2 millions d'euros en 2012 et portant un taux d'intérêt moyen effectif de 0,84% contre 0,82% en 2012.

La marge opérationnelle couvre 21 fois le coût net de la dette, ce qui répond largement aux critères définis par les termes du prêt syndiqué qui stipulent que la marge opérationnelle doit être quatre fois supérieure au coût net de la dette financière.

Les coûts financiers non opérationnels se sont élevés à 31,8 millions d'euros en 2013, contre 17,6 millions d'euros en 2012 et étaient principalement composés des coûts financiers des pensions (15,7 millions d'euros en 2013 contre 6,6 millions d'euros de charges en 2012) et le total net des effets de change (9,4 millions d'euros en 2013 comparé à un coût net de 6,2 millions d'euros en 2012).

E.3.1.4 Impôt

Le taux d'impôt effectif du Groupe a été de 27,1% incluant la CVAE – Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises pour un montant brut de 19,7 millions d'euros. Le taux d'impôt effectif normalisé, calculé sur la base du résultat net normalisé, était de 29,1%.

Voir la Note 7 pour plus de détails.

E.3.1.5 Participations ne donnant pas le contrôle

Les participations ne donnant pas le contrôle comprennent les participations détenues par les partenaires de coentreprises et d'autres associés du Groupe. Elles provenaient principalement de Canopy, «The Open Cloud Company».

E.3.1.6 Résultat net normalisé

Le résultat net normalisé avant éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents (net d'impôt) a été de 415,3 millions d'euros, soit une hausse de 16,9% par rapport à l'année précédente.

(En millions d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2012
Résultat net - attribuable aux propriétaires de la société mère	261,6	223,8
Autres produits et charges opérationnels	-228,5	-198,6
Effet d'impôt sur les autres produits et charges opérationnels	65,6	59,8
Autres éléments inhabituels d'impôts	9,2	7,4
Total éléments inhabituels - net d'impôt	-153,7	-131,4
Résultat net normalisé – attribuable aux propriétaires de la société mère	415,3	355,2

E.3.1.7 Résultat net par action

(En millions d'euros)	Exercice 2013	% Rentabilité	Exercice 2012	% Rentabilité
Résultat net – attribuable aux propriétaires de la société mère [a]	261,6	3,0%	223,8	2,5%
Impact des instruments dilutifs	13,8		15,7	
Résultat net dilué – attribuable aux propriétaires de la société mère [b]	275,4	3,2%	239,5	2,7%
Résultat net normalisé – attribuable aux propriétaires de la société mère [c]	415,3	4,8%	355,2	4,0%
Impact des instruments dilutifs	13,8		15,7	
Résultat net normalisé dilué – attribuable aux propriétaires de la société mère [d]	429,1	5,0%	370,9	4,2%
Nombre moyen d'actions [e]	87 805 661		84 066 299	
Impact des instruments dilutifs	11 530 518		12 629 750	
Nombre moyen dilué d'actions [f]	99 336 179		96 696 049	
(En euros)				
Résultat Net Par Action (RNPA)				
RNPA [a]/[e]	2,98		2,66	
RNPA dilué [b]/[f]	2,77		2,48	
RNPA normalisé [c]/[e]	4,73		4,23	
RNPA dilué normalisé [d]/[f]	4,32		3,84	

Les instruments dilutifs de 11 530 518 actions comprennent des options de souscription d'actions correspondant à 2 085 949 options et des obligations convertibles représentant 9 444 569 actions calculées prorata temporis à partir de i) 5 414 771 émises en 2009 et converties par anticipation le 15 Octobre 2013 et ii) 5 382 131 émises en 2011 et converties par anticipation le 19 Décembre 2013. Parmi les instruments financiers, seules les obligations convertibles engendrent un retraitement du résultat net utilisé pour le calcul de résultat net par action dilué. Ce retraitement de 13,8 millions d'euros représente la charge d'intérêt de la composante dette de cet instrument nette d'impôts différés (7,6 millions d'euros pour l'émission 2009 et 6,2 millions d'euros pour l'émission 2011).

Le résultat net normalisé par action et le résultat net dilué par action ont atteint respectivement 4,73 euros (contre 4,23 euros en 2012) et 4,32 euros (contre 3,84 euros en 2012), en augmentation de respectivement 12% et 13% sur la période.

Le résultat net par action non dilué ajusté présenté dans le tableau ci-dessous constitue un indicateur clé pour mesurer la performance du Groupe sur la période 2011-2013:

(En millions d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2012
Résultat net – attribuable aux propriétaires de la société mère	261,6	223,8
Réorganisation des effectifs	- 102,2	- 62,4
Rationalisation et frais associés	- 37,3	- 28,1
Amortissement Relation Clients	- 44,3	- 43,2
Scission de Worldline et coût liés	- 7,6	-
Cession de filiales	-	- 5,9
Sous-total	- 191,4	- 139,6
Effet d'impôt au taux effectif d'impôt	51,9	43,6
Total ajustements - net d'impôt	- 139,5	- 96,0
Résultat net ajusté – attribuable aux propriétaires de la société mère	401,1	319,8
Nombre moyen d'actions *	83 566 768	83 566 768
RNPA non-dilué ajusté	4,80	3,83

* Nombre d'actions au 31 décembre 2011, servant de base au calcul du RNPA non-dilué ajusté en 2012 et 2013 tel que présenté dans la communication financière de l'Exercice 2011.

E.3.2 Tableau de flux de trésorerie

A fin décembre 2013, l'endettement net du Groupe s'est soldé par un montant de trésorerie nette positive de 905,4 millions d'euros, soit une amélioration de 673,3 millions d'euros de la trésorerie nette par rapport à fin décembre 2012.

Le flux de trésorerie disponible représenté par la variation de trésorerie nette ou d'endettement net, corrigée des variations de capital, des dividendes versés aux actionnaires et des acquisitions/cessions sur la période a atteint 365,1 millions d'euros contre 267,2 millions d'euros l'année dernière.

(En millions d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2012
Excédent Brut Opérationnel (EBO)	865,4	793,4
Investissements opérationnels	-340,0	-325,1
Variation du besoin en fonds de roulement	111,2	82,0
Flux de trésorerie opérationnel	636,6	550,3
Impôts payés	-96,7	-74,2
Coût de l'endettement financier net payé	-30,9	-34,2
Réorganisation provenant des autres produits et charges opérationnels	-114,0	-71,9
Rationalisation & frais associés provenant des autres produits et charges opérationnels	-53,4	-53,6
Coûts d'intégration et d'acquisition	-19,9	-53,3
Investissements financiers nets (*)	-2,8	-7,7
Participation des salariés transférée en fonds d'emprunt	-3,2	-3,3
Autres variations (**)	49,4	15,1
Flux de trésorerie disponible	365,1	267,2
(Acquisitions)/cessions (solde net)	-16,2	96,8
Acquisitions/(réductions) de capital et conversions des obligations	480,1	33,4
Programme de rachat d'actions	-115,8	-
Dividendes versés aux actionnaires	-17,3	-14,9
Flux de trésorerie net	695,9	382,5
Endettement net d'ouverture	232,1	-141,8
Variation de trésorerie	695,9	382,5
Incidence des variations de cours de monnaies étrangères sur la trésorerie	-22,6	-8,6
Endettement net de clôture	905,4	232,1

(*) Investissements financiers nets à long terme excepté les acquisitions et les cessions.

(**) Les autres variations correspondent aux autres éléments opérationnels décaissés (excluant la réorganisation, la rationalisation et frais associés, les coûts d'intégration et d'acquisition), aux dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle, à la revente d'actions propres & aux augmentations de capital liées à l'exercice d'options de souscription d'actions et autres éléments financiers décaissés.

Le montant du **flux de trésorerie opérationnel** s'est élevé à 636,6 millions d'euros et a progressé de 86,3 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse s'est expliquée par l'effet combiné des trois éléments suivants :

- une hausse de l'EBO de +72,0 millions d'euros résultant de la croissance de la marge opérationnelle,
- une augmentation des investissements opérationnels de -14,9 millions d'euros, et
- une plus forte diminution du besoin en fonds de roulement de +29,2 millions d'euros.

L'**EBO** (pour un montant de 865,4 millions d'euros) a atteint 10,0% du chiffre d'affaires, comparé à 9,0% en 2012.

(En millions d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2012
Marge opérationnelle	645,2	580,0
+ Amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles	329,1	344,6
+ Valeur nette des immobilisations cédées/mises au rebut	19,5	17,8
+ Charges relatives à des paiements fondés sur des actions	16,7	17,2
+/- Dotations/(Reprises) nettes aux provisions pour retraite	-81,5	-40,5
+/- Dotations/(Reprises) nettes aux provisions	-63,6	-125,7
EBO	865,4	793,4

Les **investissements opérationnels** ont atteint 340,0 millions d'euros et 3,9% du chiffre d'affaires, légèrement supérieurs aux 3,7% constatés en 2012.

La variation positive du **besoin en fonds de roulement** a atteint 111,2 millions d'euros (contre 82,0 millions d'euros en 2012). Le délai de règlement clients est passé de 44 jours en 2012 à 40 jours à fin décembre 2013. Cette amélioration résulte entre autres de la mise en place d'accords financiers sur quelques grands comptes dans le cadre de renégociations globales couvrant également des réductions de prix, des changements de périmètre et/ou des changements de conditions de paiements. Par ailleurs, le délai de paiements fournisseurs s'est élevé à 82 jours en 2013 comparé à 71 jours en 2012.

Les **impôts payés** se sont élevés à 96,7 millions d'euros soit 22,5 millions d'euros de plus qu'en 2012, principalement en raison d'impôts payés par des entités allemandes non intégrées fiscalement à l'époque. Les impôts payés exprimés en pourcentage du résultat avant impôt se sont élevés à 27,3% en 2013 comparé à 22,5% l'année précédente.

Le **coût de l'endettement financier net** de 30,9 millions d'euros en 2013 est en diminution de 3,3 millions d'euros par rapport à 2012, reflétant principalement la baisse de 150,1 millions d'euros de l'endettement moyen brut (807,5 millions d'euros contre 957,6 millions d'euros en 2012) suite aux remboursements anticipés des OCEANEs 2009 et OCEANEs 2011 en octobre 2013 et décembre 2013. Dans le même temps, la trésorerie brute moyenne du Groupe s'est élevée à 947,3 millions d'euros en 2013 vs. 928,2 millions d'euros en 2012.

Les décaissements liés à la **réorganisation** et à la **rationalisation et frais associés** sont alignés avec le plan du Groupe et ont représenté 167,4 millions d'euros.

La ligne « **Autres variations** » de +49,4 millions d'euros correspond :

- aux autres charges exceptionnelles pour -7,6 millions d'euros principalement liées à la scission de Worldline et à ses coûts associés ;
- aux produits de cession d'actifs en autre résultat opérationnel (+20,7 millions d'euros)
- au paiement de 43,1 millions d'euros au fonds de pension néerlandais dans le cadre de l'accord global signé le 18 décembre 2013 et dont la somme totale s'élève à 155,0 millions d'euros ; la différence étant à régler durant le premier semestre 2014 en titres Atos SE.
- à la revente d'actions propres et à l'émission d'actions ordinaires pour +98,1 millions d'euros suite à l'exercice des stocks options des employés. Les volumes importants liés aux émissions d'actions ordinaires sont principalement dus à l'augmentation du cours de l'action Atos observée au cours de l'année 2013 qui a remis d'anciens programmes de stock-options dans la monnaie (prix d'exercice à 49,75 euros, 54,14 euros et 59,99 euros).
- à des dividendes payés aux intérêts minoritaires pour -6,0 millions d'euros, et
- à diverses charges financières pour -12,2 millions d'euros.

Par conséquent, le flux de trésorerie disponible du Groupe en 2013 s'est élevé à 365,1 millions d'euros.

L'impact de l'endettement net provenant des **acquisitions nettes de cessions** a représenté 16,2 millions d'euros principalement lié à l'acquisition de WindowLogic en Australie (y compris +2,0 millions d'euros de trésorerie nette)

L'augmentation de capital de 480,1 millions d'euros a résulté des transactions suivantes :

- 233,8 millions d'euros provenant du remboursement anticipé des OCEANEs 2009,
- 234,9 millions d'euros provenant du remboursement anticipé des OCEANEs 2011,
- 12,5 millions d'euros de contribution réalisée par les partenaires du Groupe dans Canopy Cloud Limited, une filiale dédiée au Cloud Computing.

En octobre 2013, le Groupe a décidé le lancement d'un **programme de rachat d'actions** dont la première tranche a généré un décaissement de trésorerie s'élevant à 115,8 millions d'euros.

Conformément à la résolution approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale tenue le 29 mai 2013, le Groupe a distribué un dividende en numéraire de 17,3 millions d'euros à ses actionnaires.

Les effets liés **aux variations de change** provenant de l'exposition des éléments de dette ou de trésorerie aux devises étrangères ont représenté une baisse de la trésorerie nette de 22,6 millions d'euros. Cette variation nette négative contre l'euro s'explique principalement par les fluctuations de la roupie indienne (6,5 millions d'euros), des devises asiatiques (3,9 millions d'euros sur le dollar singapourien et 1,7 million d'euros sur le Ringgit malaisien) et pour 2,8 millions d'euros du dollar américain.

A partir du 1er Janvier 2013, le Groupe a décidé d'exclure du flux de trésorerie disponible, l'impact de la variation de cours de monnaies étrangères.

L'objectif de ce changement est de fournir une estimation plus appropriée de la performance opérationnelle du Groupe et d'aligner la définition du flux de trésorerie disponible sur celle retenue par le marché et les principaux concurrents du secteur informatique. Ce changement aurait eu un impact à la hausse de 8,6 millions d'euros sur le flux de trésorerie disponible publié en 2012.

E.3.3 Politique de financement

Atos a mis en place une politique de financement rigoureuse, revue par le Comité d'Audit du Groupe, dans l'optique de sécuriser et d'optimiser la gestion de ses liquidités. Chaque décision relative à un financement externe doit être approuvée par le Conseil d'Administration. En application de cette politique, toutes les activités de trésorerie du Groupe, notamment la gestion de la trésorerie, les investissements à court terme, les opérations de couverture et de change, ainsi que les opérations financières hors bilan par l'intermédiaire de contrats de location simple, sont confiées au service de Trésorerie du Groupe, qui en centralise la gestion. Dans l'optique d'une politique de financement prudente, le Groupe n'a pas investi à court terme dans des actifs à risque.

E.3.3.1 Structure de Financement

La politique du Groupe Atos est de couvrir complètement ses besoins de liquidités estimés par des emprunts à long terme ou d'autres instruments financiers à long terme. Ces emprunts sont caractérisés par des maturités et des ratios bancaires laissant suffisamment de flexibilité au Groupe pour financer ses opérations et ses développements futurs.

Le 29 octobre 2009, Atos a émis une obligation convertible (OCEANE) de 250,0 millions d'euros à échéance du 1er janvier 2016. Le coupon annuel est de 2,50% et le taux d'intérêt effectif, calculé conformément à IAS 39, s'élève à 6,68%. L'obligation convertible n'est pas soumise au respect d'un ratio financier particulier.

Le 16 septembre 2013, Atos a décidé de procéder au remboursement anticipé de la totalité des OCEANEs émises en 2009 et à échéance au 1er janvier 2016. Dans le même temps le Groupe a initié un programme de rachat d'actions Atos SE pour un montant de 115,8 millions d'euros qui s'est achevé en décembre 2013. Le 15 octobre 2013, le Groupe a annoncé le succès du remboursement anticipé des OCEANEs 2009. Cette conversion anticipée a permis au Groupe de renforcer ses fonds propres et d'accroître sa trésorerie nette de 233,8 millions d'euros.

Le 1^{er} juillet 2011, Atos a émis une obligation convertible (OCEANE) pour 250,0 millions d'euros réservée à Siemens pour l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services avec une maturité au 1^{er} Juillet 2016. Le coupon annuel payé est de 1,50% et le taux d'intérêt effectif, calculé conformément à IAS 39, est de 4,35%. L'obligation convertible n'est pas soumise au respect d'un ratio financier particulier. Le 1^{er} mars 2013, Siemens a cédé l'obligation convertible à des investisseurs.

Le 15 novembre 2013, Atos a annoncé sa décision de procéder au remboursement anticipé de la totalité des OCEANEs émises en 2011 et à échéance au 1^{er} juillet 2016. Dans le même temps, le Groupe a annoncé qu'il mettrait en œuvre au cours de l'année 2014 un programme de rachat d'actions complémentaire comprenant une tranche de 115 millions d'euros équivalente à près de la moitié de l'accroissement de la situation de trésorerie nette suite au remboursement anticipé des OCEANEs 2011. Le 19 décembre 2013, le Groupe a annoncé le succès du remboursement anticipé des OCEANEs 2011. Cette conversion anticipée a permis au Groupe de renforcer ses fonds propres et d'accroître sa trésorerie nette de 234,9 millions d'euros.

Le 11 avril 2011, Atos a signé avec un syndicat international d'établissements financiers une nouvelle facilité de crédit renouvelable pour un montant de 1,2 milliard d'euros, à maturité avril 2016. La facilité de crédit renouvelable inclut deux ratios financiers qui sont le ratio de levier financier consolidé (endettement net divisé par la marge opérationnelle avant amortissement et dépréciation) qui ne peut être supérieur à 2,5 et le ratio de couverture d'intérêt consolidé (marge opérationnelle divisée par le coût net de la dette financière) qui ne peut être inférieur à 4.

Le 18 juin 2013, Atos a renouvelé son programme de titrisation pour une période de 5 ans pour un montant maximum de créances titrisées de 500 millions d'euros et une limite au montant maximum de financement fixée à 200,0 millions d'euros.

Ce nouveau programme de titrisation est structuré en deux compartiments appelés "ON" et "OFF":

- le compartiment « ON » similaire au précédent programme (les créances sont inscrites au bilan du Groupe) est le compartiment par défaut dans lequel les créances sont cédées. L'utilisation de ce compartiment a été faite à son seuil minimal ;
- le Compartiment « OFF »est conçu de manière à ce que le risque crédit (insolvabilité et retard de paiement) associé aux créances cédées des débiteurs éligibles au programme soit entièrement transféré au cessionnaire.

Les ratios financiers du programme de titrisation Atos ont été alignés avec ceux de la facilité de crédit renouvelable multidevise de 1,2 milliard d'euros.

E.3.3.2 Ratios bancaires

Le Groupe a largement respecté les limites de ses ratios bancaires au 31 décembre 2013 : le ratio de levier de financement (endettement net/ OMDA) était négatif à -1,05, en raison de la position de trésorerie nette positive à fin décembre 2013. La limite du ratio ne doit pas dépasser 2,5.

Le ratio de couverture d'intérêt consolidé (marge opérationnelle/ coût net de dette financière) était de 21 fois en 2013, soit significativement supérieur à la limite qui est de 4.

E.3.3.3 Politique d'investissement

Atos a pour politique de louer ses espaces de bureaux et ses centres de traitement informatique. Certains actifs immobilisés, tels que le matériel informatique ou les véhicules de société, peuvent faire l'objet d'un financement par le biais de contrat de location simple ou de location-financement. Le service de Trésorerie du Groupe détermine et approuve le type de financement en fonction de chaque nouvel investissement.

E.3.3.4 Politique en matière de couverture

Atos a également pour objectif de se protéger des fluctuations de taux d'intérêt en échangeant une part de sa dette financière existante assortie de taux variables contre des instruments à taux fixes (SWAP). Les accords de SWAP, conclus avec les plus grands établissements financiers, dont la gestion centralisée est confiée au service de Trésorerie du Groupe, figurent parmi les instruments dérivés que le Groupe est autorisé à utiliser pour couvrir sa dette.

En novembre 2011, le Groupe a couvert son exposition aux taux d'intérêts sur la partie utilisée de la facilité de crédit renouvelable pour un montant de 280,0 millions d'euros. Les instruments utilisés pour cette couverture sont les SWAP de taux dont la maturité est en novembre 2015.

E.4 Etats financiers consolidés

E.4.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Atos S.E., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme exposé dans la note « Estimations comptables et jugements » de la section E.4.7.2 de l'annexe aux comptes consolidés, la préparation des états financiers consolidés requiert, de la part de la direction, d'émettre des jugements, d'utiliser des estimations et des hypothèses susceptibles d'avoir un impact sur le montant des actifs, passifs, produits et charges comptabilisés dans les états financiers, ainsi que sur les informations figurant en annexe sur les actifs et passifs éventuels en date d'arrêté. Cette note précise que les estimations, hypothèses et jugements, qui pourraient entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable d'actifs et passifs au cours du prochain exercice, portent essentiellement sur les éléments suivants :

- Les goodwill, dont le montant net figurant au bilan consolidé au 31 décembre 2013 s'établit à 1 915,7 millions d'euros, ont été soumis à un test de dépréciation par la société, comme décrit dans la note « Goodwill » de la section E.4.7.2 et dans la note 11 de l'annexe aux comptes consolidés. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier le caractère approprié de la méthodologie appliquée, ainsi que les données sur lesquelles se fondent les valeurs d'utilité, notamment à revoir l'actualisation des perspectives de rentabilité de chacun des plus petits groupes d'unités génératrices de trésorerie (UGT) et de réalisation des objectifs, et à contrôler la cohérence d'ensemble des hypothèses retenues avec les données prévisionnelles issues des plans stratégiques établis par chacune de ces UGT sous le contrôle de la direction. Nous avons revu les calculs effectués par votre société et vérifié que la note 11 de l'annexe aux comptes consolidés donne une information appropriée.
- La note « Reconnaissance du chiffre d'affaires » de la section E.4.7.2 de l'annexe aux comptes consolidés expose les méthodes de comptabilisation du chiffre d'affaires. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier le caractère approprié de l'information fournie dans la note mentionnée ci-dessus et à nous assurer que les règles et principes comptables étaient correctement appliqués. Nos travaux ont également consisté à apprécier le caractère raisonnable des estimations comptables utilisées par la direction.

- Comme exposé dans la note « Retraites et avantages similaires » de la section E.4.7.2 de l'annexe aux comptes consolidés, la société utilise des méthodes et des hypothèses actuarielles pour évaluer les engagements de retraites. La valeur des actifs du régime est déterminée sur la base d'évaluations fournies par des actuaires externes aux fonds de retraites et ces actifs sont sujets à des vérifications complémentaires par la direction lorsque nécessaire. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier le caractère approprié de la méthodologie appliquée ainsi que les données sur lesquelles se fondent l'évaluation des engagements de retraite et des actifs du régime, et à contrôler la cohérence des hypothèses retenues ; nous avons également vérifié que la note 20 de l'annexe aux comptes consolidés fournit une information appropriée.
- La société reconnaît un montant d'actif d'impôts différés de 336,5 millions d'euros à son bilan consolidé au 31 décembre 2013, sur la base des perspectives de bénéfices imposables futurs déterminées à partir des budgets à 3 ans, tel que décrit dans la section E.4.7.2 de l'annexe aux comptes consolidés. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et hypothèses retenues par la direction aux fins de vérifier le caractère recouvrable des actifs d'impôts différés ainsi reconnus.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 1^{er} avril 2014

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Christophe Patrier

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton
International

Victor Amselem

E.4.2 Compte de résultat consolidé

(En millions d'euros)	Notes	Exercice 2013	Exercice 2012 *
Chiffre d'affaires	Note 2	8 614,6	8 844,3
Charges de personnel	Note 3	-4 445,9	-4 502,2
Charges opérationnelles	Note 4	-3 523,5	-3 762,1
Marge opérationnelle		645,2	580,0
En % du Chiffre d'affaires		7,5%	6,6%
Autres produits et charges opérationnels	Note 5	-228,5	-198,6
Résultat opérationnel		416,7	381,4
En % du Chiffre d'affaires		4,8%	4,3%
Coût de l'endettement financier net		-30,9	-34,2
Autres charges financières		-68,3	-54,7
Autres produits financiers		36,5	37,1
Résultat financier	Note 6	-62,7	-51,8
Résultat avant impôt		354,0	329,6
Charge d'impôt	Notes 7-8	-95,9	-102,9
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence		1,5	1,3
RESULTAT NET		259,6	228,0
Dont attribuable aux :			
- propriétaires de la société mère		261,6	223,8
- participations ne donnant pas le contrôle	Note 9	-2,0	4,2

* Le Groupe a décidé de ne pas retraitier les états financiers publiés en 2012 des incidences, non matérielles sur ses comptes de l'application de la norme IAS19 revisée (IAS19R) qui sont détaillées en note 20.

(En euros et en nombre d'actions)

Nombre moyen pondéré d'actions		87 805 661	84 066 299
Résultat net par action – attribuable aux propriétaires de la société mère	Note 10	2,98	2,66
Nombre moyen pondéré dilué d'actions		99 336 179	96 696 049
Résultat net dilué par action - attribuable aux propriétaires de la société mère	Note 10	2,77	2,48

E.4.3 Etat du résultat global

(En millions d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2012 *
Résultat net de la période	259,6	228,0
Autres éléments du résultat global		
- à reclasser en compte de résultat (recyclable):	-68,3	-12,4
Variation de juste valeur des instruments financiers	-0,1	-2,5
Variation de la réserve de conversion	-69,8	-8,9
Effet d'impôt sur les éléments recyclables directement reconnus en capitaux propres	1,6	-1,0
- non reclassé en compte de résultat (non-recyclable):	-92,1	-241,6
Gains et pertes actuariels générés sur la période liés aux engagements de retraite	-108,8	-326,6
Effet d'impôt sur les éléments non-recyclables directement reconnus en capitaux propres	16,7	85,0
Total autres éléments du résultat global	-160,4	-254,0
Total Résultat global	99,2	-26,0
Dont attribuable aux :		
- propriétaires de la société mère	101,2	-30,2
- participations ne donnant pas le contrôle	-2,0	4,2

* Le Groupe a décidé de ne pas retraitier les états financiers publiés en 2012 des incidences non matérielles sur ses comptes de l'application de la norme IAS19 revisée (IAS19R) qui sont détaillées en note 20.

E.4.4 Etats consolidés de la situation financière

(En millions d'euros)	Notes	31 décembre 2013	31 décembre 2012 *
ACTIF			
Goodwill	Note 11	1 915,7	1 942,2
Immobilisations incorporelles	Note 12	445,4	464,0
Immobilisations corporelles	Note 13	619,0	667,8
Actifs financiers non courants	Note 14	376,5	395,2
Instruments financiers non courants	Note 23	0,3	0,6
Impôts différés actifs	Note 8	336,5	362,5
Total des actifs non courants		3 693,4	3 832,3
Clients et comptes rattachés	Note 15	1 722,5	1 960,0
Impôts courants		23,7	36,3
Autres actifs courants	Note 16	437,3	455,9
Instruments financiers courants	Note 23	19,1	3,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 18	1 306,2	1 159,7
Total des actifs courants		3 508,8	3 615,0
TOTAL DE L'ACTIF		7 202,2	7 447,3

(En millions d'euros)	Notes	31 décembre 2013	31 décembre 2012 *
PASSIF			
Capital social		98,1	85,7
Primes		2 385,1	1 842,5
Réerves consolidées		350,1	312,5
Ecarts de conversion		-185,7	-116,0
Résultat de l'exercice attribuable aux propriétaires de la société mère		261,6	223,8
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère		2 909,2	2 348,5
Participations ne donnant pas le contrôle		30,0	30,8
Total capitaux propres		2 939,2	2 379,3
Provisions retraites et assimilées	Note 20	723,1	736,3
Provisions non courantes	Note 21	108,9	170,3
Passifs financiers	Note 22	307,3	758,2
Impôts différés passifs	Note 8	147,5	192,4
Instruments financiers non courants	Note 23	6,8	12,6
Autres passifs non courants		9,5	10,6
Total des passifs non courants		1 303,1	1 880,4
Fournisseurs et comptes rattachés	Note 24	1 055,6	1 026,8
Impôts courants		80,2	99,5
Provisions courantes	Note 21	193,5	236,7
Instruments financiers courants	Note 23	25,9	2,6
Part à moins d'un an des passifs financiers	Note 22	93,5	169,5
Autres passifs courants	Note 25	1 511,2	1 652,5
Total des passifs courants		2 959,9	3 187,6
TOTAL DU PASSIF		7 202,2	7 447,3

* Le Groupe a décidé de ne pas retraitier les états financiers publiés en 2012 des incidences non matérielles sur ses comptes de l'application de la norme IAS19 revisée (IAS19R) qui sont détaillées en note 20.

E.4.5 Tableau de flux de trésorerie consolidé

(En millions d'euros)	Notes	Exercice 2013	Exercice 2012*
Résultat avant Impôt		354,0	329,6
Amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles	Note 4	329,1	344,6
Dotations/(Reprises) nettes aux provisions d'exploitation		-145,1	-166,2
Dotations/(Reprises) nettes aux provisions financières		16,9	8,3
Dotations/(Reprises) nettes aux autres provisions opérationnelles		-38,0	-56,3
Amortissement de la Relation Clients	Note 5	44,3	43,2
(Plus)/Moins-values de cessions d'immobilisations		-12,7	10,9
Charges relatives à des paiements fondés sur des actions		16,7	17,2
Pertes/(Gains) sur instruments financiers		2,5	-1,9
Coût de l'endettement financier net	Note 6	30,9	34,2
Flux nets de trésorerie générés par l'activité avant variation du besoin en fonds de roulement, intérêts financiers et impôts		598,6	563,6
Impôts payés		-96,7	-74,2
Variation du besoin en fonds de roulement		111,2	82,0
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		613,1	571,4
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		-340,0	-325,1
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		34,5	35,6
Investissements d'exploitation nets		-305,5	-289,5
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières		-28,0	97,4
Trésorerie des sociétés acquises durant l'exercice		2,5	2,2
Encaissements liés aux cessions financières		7,3	18,8
Trésorerie des sociétés cédées durant l'exercice		-	-0,8
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		2,4	2,7
Investissements financiers nets		-15,8	120,3
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		-321,3	-169,2
Augmentation de capital		-	23,4
Augmentations de capital liées à l'exercice d'options de souscription d'actions		98,1	27,8
Augmentation de capital soucrite par les minoritaires		13,0	-
Obligations convertibles :		-2,0	-
- en capitaux propres		-	-
- en dette financière		-2,0	-
Rachats et reventes d'actions propres		-115,8	-
Dividendes versés aux actionnaires		-17,3	-14,9
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		-6,0	-1,4
Décaissements liés aux acquisitions des participations ne donnant pas le contrôle		-1,6	-0,5
Souscription de nouveaux emprunts	Note 22	8,2	8,9
Nouveaux contrats de location-financement	Note 22	2,2	0,1
Remboursements d'emprunts à long et à moyen terme	Note 22	-37,8	-43,1
Coût de l'endettement financier net payé		-19,9	-18,7
Autres mouvements liés aux opérations de financement		-58,6	8,7
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		-137,5	-9,7
Variation de trésorerie		154,3	392,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à l'ouverture		1 109,6	722,8
Variation de trésorerie	Note 22	154,3	392,5
Incidence des variations de cours de monnaies étrangères sur la trésorerie		-25,6	-5,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à la clôture	Note 23	1 238,3	1 109,6

* Le Groupe a décidé de ne pas retraitier les états financiers publiés en 2012 des incidences non matérielles sur ses comptes de l'application de la norme IAS19 revisée (IAS19R) qui sont détaillées en note 20.

E.4.6 Variation des capitaux propres consolidés

(En millions d'euros)	Nombre d'actions à la clôture (en milliers)	Capital social	Primes	Réserves consolidées	Ecart de conversion	Eléments constatés directement en capitaux propres	Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère	Capitaux propres – attribuables aux propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
Au 1er janvier 2012 ⁽¹⁾	83 567	83,6	1 766,5	410,5	-112,7	-6,6	181,6	2 322,9	6,0	2 328,9
Impact du regroupement d'entreprises				-6,0	5,6		2,4	2,0	-	2,0
SIS au 1^{er} janvier 2012										
Au 1^{er} janvier 2012 retraité	83 567	83,6	1 766,5	404,5	-107,1	-6,6	184,0	2 324,9	6,0	2 330,9
* Augmentation de capital	2 136	2,1	76,0	-26,9				51,2	11,3	62,5
* Affectation du résultat net de l'exercice précédent				184,0			-184,0			-
* Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle				-14,9				-14,9	-1,4	-16,3
* Paiements fondés sur des actions				17,2				17,2		17,2
* Autres				0,3				0,3	10,7	11,0
Transactions avec les actionnaires	2 136	2,1	76,0	159,7	-	-	-184,0	53,8	20,6	74,4
* Résultat net de la période							223,8	223,8	4,2	228,0
* Autres éléments du résultat global				-241,6	-8,9	-3,5		-254,0		-254,0
Total du résultat global de la période				-241,6	-8,9	-3,5	223,8	-30,2	4,2	-26,0
Au 31 décembre 2012	85 703	85,7	1 842,5	322,6	-116,0	-10,1	223,8	2 348,5	30,8	2 379,3
Impact de IAS 19 révisée au 1^{er} janvier 2013				-9,8				-9,8		-9,8
Au 1^{er} janvier 2013 retraité ⁽¹⁾	85 703	85,7	1 842,5	312,8	-116,0	-10,1	223,8	2 338,7	30,8	2 369,5
* Augmentation de capital	12 463	12,4	542,6	-34,0				521,0		521,0
* Affectation du résultat net de l'exercice précédent				223,8			-223,8			-
* Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle				-17,3				-17,3	-6,0	-23,3
* Paiements fondés sur des actions				16,7				16,7		16,7
* Achat d'actions propres				-33,9				-33,9		-33,9
* Part des instruments composés				-23,8				-23,8		-23,8
* Autres				6,5				6,5	7,3	13,8
Transactions avec les actionnaires	12 463	12,4	542,6	138,0	-	-	-223,8	469,2	1,3	470,5
* Résultat net de la période							261,6	261,6	-2,0	259,6
* Autres éléments du résultat global				-92,1	-69,7	1,5		-160,3	-0,1	-160,4
Total du résultat global de la période				-92,1	-69,7	1,5	261,6	101,3	-2,1	99,2
Au 31 décembre 2013	98 166	98,1	2 385,1	358,7	-185,7	-8,6	261,6	2 909,2	30,0	2 939,2

⁽¹⁾ Le Groupe a décidé de ne pas retraitter les états financiers publiés en 2012 des incidences non matérielles sur ses comptes de l'application de la norme IAS19 revisée (IAS19R) qui sont détaillées en note 20.

E.4.7 Annexes aux comptes consolidés

E.4.7.1 Préambule

Atos SE, société mère du Groupe, est une société européenne de droit français, dont le siège social est situé au 80, quai Voltaire, 95870 Bezons, France. La Société est immatriculée auprès du Registre du commerce et des sociétés à Pontoise sous le numéro 323 623 603 RCS Pontoise. Les actions d'Atos SE sont cotées sur le marché Paris Eurolist sous le code ISIN FR0000051732. Les actions ne sont cotées sur aucun autre marché et Atos SE est la seule société cotée du Groupe. La société est dirigée par un Conseil d'Administration.

Les états financiers consolidés de la Société au 31 décembre 2013 comprennent la Société, ses filiales et les sociétés sur lesquelles elle exerce directement ou indirectement un contrôle conjoint ou une influence notable (l'ensemble constituant le "Groupe").

Les états financiers consolidés ont été approuvés par le Conseil d'Administration le 18 février 2014. Ces états financiers consolidés deviendront définitifs après leur approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires prévue en mai 2014.

E.4.7.2 Base de préparation et principes comptables

Base de préparation

Conformément à la réglementation européenne n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés au 31 décembre 2013 ont été établis conformément aux normes comptables internationales, telles qu'approuvées par l'Union Européenne au 31 décembre 2013. Les normes internationales comprennent les « International Financial Reporting Standards » (IFRS) publiées par l'« International Accounting Standards Board » (IASB), les « International Accounting Standards » (IAS), les interprétations du « Standing Interpretations Committee » (SIC) et de l'« International Financial Reporting Interpretations Committee » (IFRIC).

Les principes comptables appliqués par le Groupe sont conformes à ces normes et interprétations qui sont consultables sur : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm.

Au 31 décembre 2013, les normes comptables et interprétations approuvées par l'Union Européenne sont identiques aux normes et interprétations d'application obligatoire publiée par l'« International Accounting Standards Board » (IASB), à l'exception de certaines dispositions d'IAS 39 en matière de comptabilité de couverture qui n'ont pas encore été adoptées, qui n'ont pas d'effet sur les comptes consolidés du Groupe. Par conséquent, les états financiers du Groupe sont préparés selon les normes IFRS et interprétations telles que publiées par l'IASB.

Les normes, les interprétations et les amendements aux normes en vigueur qui ont été publiés et qui sont d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2013 sont présentés ci-après :

- IFRS 13 - Evaluation de la juste valeur ;
- Amendements à IAS 1 - Présentation des autres éléments du résultat global (OCI) ;
- Amendement à IFRS 1 - Hyperinflation grave ;
- Amendement à IFRS 7 - Informations à fournir - compensation des actifs financiers et des passifs financiers ;
- Amendements à divers états IFRS contenus dans les Améliorations Annuelles des IFRS (2010-2012) ;
- IFRIC 20 - Frais de découverte engagés pendant la phase de production d'une mine à ciel ouvert.
- Amendements à IFRS 1 : Prêts gouvernementaux
- Amendements à IAS 12 : Recouvrement des actifs sous-jacents
- Amendements à IAS 19 : Avantage du personnel

L'impact de l'adoption de ces nouvelles normes, interprétations et amendements aux normes existantes sur les états financiers du Groupe est non significatif.

Les normes, interprétations et amendements de normes existantes suivants ne sont pas d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013 :

- IAS 27 (révisée) - Etats financiers individuels ;
- IAS 28 (révisée) - Participations dans des entreprises associées et des coentreprises ;
- IFRS 10 - Etats financiers consolidés ;
- IFRS 11 – Partenariats ;
- IFRS 12 - Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités ;
- Amendements à IFRS 10, 11 et 12 – Dispositions transitoires
- IAS 32 (révisée) – Compensation des actifs et passifs financiers
- IAS 36 (révisée) - Informations à fournir – Valeur recouvrable des actifs non financiers

Les états financiers consolidés sont présentés dans la devise fonctionnelle du Groupe en euros. Tous les montants sont présentés en millions d'euros avec une décimale

Les règles énoncées ci-dessous ont été appliquées uniformément à tous les exercices présentés dans ce rapport.

Les états financiers consolidés ne tiennent pas compte :

- des projets de normes à l'état d'exposé - sondage au niveau de l'« International Accounting Standards Board » (IASB).
- des nouvelles normes, interprétations et amendements aux normes existantes non encore approuvés par l'Union Européenne, notamment :
 - Amendements à IFRS 10, 12, et IAS 27 – Entités d'investissements ;
 - Amendements à IAS 39 – Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture ;
 - IFRIC 21 – Taxes prélevées par une autorité publique.
 - IFRS 9 - Instruments financiers ;

A la date de ce rapport, l'impact de ces normes, amendements et interprétations sur les états financiers intermédiaires consolidés résumés est en cours d'évaluation.

Estimations comptables et jugements

Dans le cadre de la préparation des états financiers consolidés, la Direction émet des jugements et utilise des estimations et des hypothèses susceptibles d'avoir un impact sur le montant des actifs, passifs, produits et charges comptabilisés dans les états financiers, ainsi que sur les informations figurant en annexe sur les actifs et passifs éventuels en date d'arrêté. Les estimations, hypothèses et jugements qui pourraient entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable des actifs et passifs sont essentiellement liés aux éléments suivants :

Les tests de dépréciation du goodwill

Le goodwill fait l'objet de tests de dépréciation au minimum annuellement, conformément aux principes comptables énoncés ci-après. Les valeurs recouvrables des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) sont déterminées sur la base du calcul de leur valeur d'utilité ou de leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Les calculs nécessitent l'utilisation d'estimations telles que décrites en Note 11 Goodwill des états financiers.

La reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts liés aux contrats à long terme

Le chiffre d'affaires et les coûts associés, y compris les pertes à terminaison prévues, sont évalués conformément aux principes comptables exposés ci-après. Les coûts totaux prévus des contrats sont fondés sur des hypothèses opérationnelles telles que des prévisions d'activité ou des écarts de coûts qui ont une incidence directe sur le niveau de chiffre d'affaires et les éventuelles pertes à terminaison comptabilisées.

Retraites

Le Groupe utilise des méthodes et des hypothèses actuarielles pour évaluer les coûts et les provisions de retraites. La valeur des actifs du régime est déterminée sur la base d'évaluations externes fournies par les dépositaires et gestionnaires des fonds de retraites et sujettes à d'autres vérifications complémentaires lorsque le Groupe le juge nécessaire. L'estimation des provisions de retraites, de la même manière que l'évaluation des actifs du régime, nécessite le recours à des hypothèses et à des estimations.

Relation clients

Un actif incorporel correspondant à la relation clients et au carnet de commandes apportés dans le cadre d'un regroupement d'entreprises est reconnu comme Relation Clients. La valeur de cet actif est notamment fondée sur des hypothèses de renouvellement des contrats et de l'actualisation des flux de ceux-ci. Cet actif est amorti sur sa durée de vie moyenne estimée.

Méthode de consolidation

Filiales

Les filiales sont toutes des entités dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement un contrôle. Le contrôle se caractérise par le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles, généralement mais pas systématiquement accompagné de la détention de plus de la moitié des droits de vote. L'existence et les effets des droits de votes potentiels qui sont actuellement exercables ou convertibles, le pouvoir de nommer la majorité des membres des organes de direction et l'existence de droits de veto sont autant d'éléments pris en compte pour déterminer si le Groupe contrôle une entité. Les filiales sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale, à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont déconsolidées à partir de la date où ce contrôle cesse d'exister.

Coentreprises

Les participations du Groupe dans les entités contrôlées conjointement sont comptabilisées selon la méthode de l'intégration proportionnelle. L'existence de pactes d'actionnaires et de contrats de gérance d'exploitation est prise en compte dans la détermination de l'exercice du contrôle conjoint.

Entreprises associées

Les entreprises associées sont des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable, sans pour autant les contrôler exclusivement ou conjointement. En général, le Groupe détient entre 20% et 50% de droits de vote, bien que cela ne soit pas systématique. Les participations dans les entreprises associées sont comptabilisées par mise en équivalence.

Information sectorielle

Selon la norme IFRS 8, les résultats des secteurs opérationnels présentés sont basés sur la présentation du reporting interne qui est régulièrement revu par le principal décideur opérationnel des opérations puis réconcilié au résultat du Groupe. Le principal décideur opérationnel des opérations évalue le résultat ou la perte des secteurs en calculant un résultat opérationnel. Le principal décideur opérationnel des opérations, qui est en charge de l'allocation des ressources et de l'évaluation de la performance des secteurs opérationnels, a été identifié comme étant le Président Directeur Général qui prend les décisions stratégiques.

Le reporting interne est défini selon deux axes : les unités globales d'activité et les lignes de services (Conseil, Intégration de Systèmes, Infogérance, Services Transactionnels de Haute Technologie, Externalisation des Processus). Les unités globales d'activité ont été désignées par le Groupe comme axes principaux d'analyse par le principal décideur opérationnel des opérations. Par conséquent et selon les obligations de la norme IFRS 8, le Groupe présente les unités globales d'activité comme secteurs opérationnels.

Une unité globale d'activité est définie comme une zone géographique ou le regroupement de plusieurs zones géographiques, à l'exception de l'activité Worldline qui comprend un ou plusieurs pays sans tenir compte des activités à l'intérieur de chaque pays. Chaque unité globale d'activité est dirigée par un membre dédié du Comité Exécutif.

Les méthodes d'évaluation mises en place par le Groupe pour le reporting des secteurs selon IFRS 8 sont identiques à celles utilisées pour les états financiers. Les entités du Corporate ne sont pas présentées comme un secteur opérationnel. Ainsi leurs états financiers sont présentés comme éléments de réconciliation (cf. Note 2 Informations sectorielles). Les actifs du Corporate qui ne sont pas directement imputables aux activités des secteurs opérationnels ne sont pas alloués à un secteur, ce qui concerne principalement les actifs liés aux différents sièges sociaux du Groupe. Les actifs partagés tels que l'infrastructure Mainframe européenne sont alloués aux unités globales d'activité dans lesquelles ils sont physiquement situés bien qu'ils soient utilisés par plusieurs unités globales d'activité.

Règles de présentation

Actifs et passifs courants et non courants

Les actifs et les passifs courants sont ceux que le Groupe s'attend à réaliser, consommer ou régler durant le cycle d'exploitation normal, lequel peut s'étendre au-delà des douze mois suivant la clôture de l'exercice. Tous les autres actifs et passifs sont non courants. Les actifs et les passifs courants à l'exclusion de la part à court terme des emprunts, des créances financières et des provisions constituent le besoin en fonds de roulement du Groupe.

Actifs et passifs non courants destinés à être cédés et activités abandonnées

Les actifs et les passifs non courants destinés à être cédés et les activités abandonnées sont présentés sur une ligne distincte à l'actif et au passif du bilan, sans retraitement des périodes antérieures. Ils sont évalués au plus bas de leur valeur nette comptable et de leur juste valeur nette des coûts de cession. Les actifs et les passifs non courants sont classés comme « destinés à être cédés » si leur valeur comptable est susceptible d'être recouvrée principalement par une transaction de vente plutôt que par une utilisation continue. Cette condition n'est considérée comme remplie que lorsque la vente est hautement probable et lorsque les actifs et les passifs sont immédiatement disponibles à la vente en l'état.

Si ces actifs et ces passifs représentent une ligne de services complète ou une unité globale d'activité, le bénéfice ou la perte provenant de ces activités est alors présenté sur une ligne distincte du compte de résultat et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie et dans le compte de résultat global sur l'ensemble des périodes publiées.

Conversion des états financiers en monnaie étrangère

Les bilans des sociétés situées à l'extérieur de la zone euro sont convertis au taux de change de clôture. Les éléments du compte de résultat sont convertis au taux de change moyen de la période. Les écarts de conversion du bilan et du compte de résultat proviennent des variations de taux de change qui sont identifiées comme élément distinct des capitaux propres sous l'intitulé « Ecarts de conversion ».

Dans le cadre de l'acquisition d'une société située à l'extérieur de la zone euro, le goodwill et les ajustements de juste valeur sont considérés comme des actifs et des passifs de cette société et convertis en euros au taux de change de clôture.

Le Groupe ne consolide aucune entité exerçant une activité dans une économie hyperinflationniste.

Conversion des transactions libellées en monnaies étrangères

Les transactions libellées en monnaies étrangères sont converties en monnaie fonctionnelle aux taux de change des jours des transactions. Les gains et les pertes de change résultant du règlement de ces transactions et de la conversion au taux de change de clôture des actifs et des passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés dans le compte de résultat sous la rubrique « Autres produits et charges financiers », sauf si la comptabilité de couverture est appliquée dans les conditions prévues dans la section « Actifs financiers – Instruments financiers dérivés ».

Regroupements d'entreprises et goodwill

Un regroupement d'entreprises peut impliquer l'achat des titres d'une autre entité, l'achat de l'actif net d'une autre société ou l'achat de tout ou partie des éléments d'actifs nets d'une autre entité qui, ensemble, constituent une ou plusieurs activités.

Les contrats de services majeurs avec transfert d'effectifs et d'actifs, qui permettent au Groupe de développer ou d'améliorer de manière significative sa position concurrentielle au sein d'un secteur d'activité ou d'une zone géographique, sont comptabilisés comme des regroupements d'entreprises.

Evaluation des actifs et passifs de sociétés nouvellement acquises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. La contrepartie transférée en échange du contrôle de l'entité acquise se définit comme étant la juste valeur à la date d'acquisition des actifs transférés par le Groupe, des passifs repris par le Groupe à l'égard des anciens propriétaires de l'entité acquise, et des parts de capitaux propres émises par le Groupe.

Les coûts liés à l'acquisition sont exclus de la contrepartie transférée et sont inscrits en charge lorsqu'ils sont encourus.

Les participations ne donnant pas le contrôle peuvent, à la date d'acquisition, être évaluées à la juste valeur ou en quote-part des actifs et passifs identifiables de l'entité acquise. L'option pour l'application de l'une de ces deux méthodes est exercable transaction par transaction.

Lors de la première consolidation, l'ensemble des actifs, passifs et passifs éventuels de la société acquise est estimé à sa juste valeur.

Dans le cadre d'une prise de contrôle par achats successifs, la participation antérieurement détenue est réévaluée à sa juste valeur et le profit ou la perte en découlant est comptabilisée en résultat.

Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle et vente d'intérêts dans une filiale contrôlée

Les opérations d'achat de participations ne donnant pas le contrôle et de vente d'intérêts dans une filiale contrôlée qui n'ont pas d'incidence sur le contrôle exercé sont enregistrées dans les capitaux propres (y compris les coûts de transaction directs).

En cas de perte de contrôle de la filiale, le résultat de cession est enregistré en résultat. Par ailleurs, si le Groupe conserve une participation dans l'entité, celle-ci est réévaluée à sa juste valeur et le gain ou la perte en découlant est également reconnu en résultat.

Goodwill

Le goodwill représente l'excédent de la somme de la contrepartie transférée, des participations ne donnant pas le contrôle et de la juste valeur des participations antérieurement détenues par l'acquéreur dans l'entité acquise sur le montant net des actifs et passifs identifiables repris à date d'acquisition. Si le montant net des actifs et passifs identifiables à la date d'acquisition, après réévaluation, est supérieur à la somme de la contrepartie transférée, des participations ne donnant pas le contrôle et de la juste valeur des participations antérieurement détenues par l'acquéreur dans l'entité acquise, la différence est reconnue immédiatement en produit au compte de résultat.

Le goodwill est alloué aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) pour les besoins des tests de dépréciation. Le goodwill est affecté aux UGT susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises et représentent au sein du Groupe le niveau le plus bas auquel le goodwill est suivi pour des besoins de gestion interne.

Une UGT se définit comme le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupe d'actifs. Les UGT correspondent aux zones géographiques dans lesquelles le Groupe exerce ses activités – à l'exception de l'UGT Worldline.

La valeur recouvrable d'une UGT représente la valeur la plus élevée entre sa juste valeur, diminuée des coûts de la vente, et sa valeur d'utilité déterminée selon la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie. Quand la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, une perte de valeur doit être comptabilisée en résultat opérationnel.

La perte de valeur est répartie, tout d'abord, en réduction de la valeur comptable de tout goodwill affecté à l'UGT puis pour le reliquat, en réduction de la valeur comptable des autres actifs de l'UGT au prorata de la valeur comptable de chaque actif dans l'UGT.

Les UGT utilisées pour les besoins des tests de dépréciation ne sont pas plus grandes que les secteurs opérationnels déterminés selon IFRS 8 - *Secteurs opérationnels*.

Le goodwill n'est pas amorti et fait l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an par comparaison de sa valeur comptable et de sa valeur recouvrable à la date de clôture sur la base des données de décembre et de projections de flux de trésorerie basées sur les données budgétaires couvrant une période de trois ans. La fréquence du test peut être plus courte si des événements ou circonstances indiquent que la valeur comptable n'est pas recouvrable. De tels événements ou circonstances incluent mais ne se limitent pas à :

- un écart significatif de la performance économique de l'actif en comparaison avec le budget ;
- une dégradation significative de l'environnement économique de l'actif ;
- la perte d'un client majeur ;
- la croissance significative des taux d'intérêt.

Immobilisations incorporelles autres que le goodwill

Les immobilisations incorporelles autres que le goodwill sont principalement constituées de logiciels et de licences d'utilisation acquis directement par le Groupe, de logiciels et de relations commerciales acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, ainsi que des coûts internes de développement de solutions informatiques.

Afin de déterminer si une immobilisation incorporelle générée en interne satisfait aux critères de reconnaissance d'un actif, le Groupe distingue la production de cet actif en :

- une phase de recherche, et
- une phase de développement.

Conformément à IAS 38, aucune immobilisation incorporelle résultant de travaux de recherche (ou d'une phase de recherche sur un projet interne) ne devrait être reconnue. Les dépenses engagées au titre de la recherche (ou dans le cadre de phase de recherche de projet interne) devraient être reconnues en charges lorsqu'elles sont encourues.

Une immobilisation incorporelle résultant de travaux de développement (ou d'une phase de développement sur projet interne) peut être reconnue si et seulement si une entité peut démontrer l'ensemble des éléments suivants :

- la capacité technique à réaliser l'immobilisation incorporelle pour l'utiliser ou la vendre,
- l'intention et la capacité d'achever le développement du logiciel et de l'utiliser ou de le vendre,
- la capacité à utiliser ou vendre l'immobilisation incorporelle,
- la probabilité que des avantages économiques futurs bénéficieront au Groupe du fait de cette immobilisation incorporelle,
- la disponibilité de ressources techniques, financières ou autres adéquates à la réalisation de l'immobilisation incorporelle, et
- la capacité de mesurer de manière fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle durant sa phase de développement.

Les relations clients sont évaluées selon la méthode dite de l' « excess earnings », qui consiste à effectuer la somme des marges opérationnelles futures attribuables aux contrats, après impôt et rémunération des actifs de support.

Les immobilisations incorporelles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité attendue qui en général ne dépasse pas 5 à 7 ans pour les solutions informatiques développées en interne, et n'excède pas 10 ans pour les relations clients acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises ; l'amortissement correspondant est comptabilisé en autres charges opérationnelles.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition et sont amorties linéairement sur les durées d'utilité attendues suivantes :

• Constructions	20 ans
• Agencements et installations	5 à 10 ans
• Matériel informatique	3 à 5 ans
• Matériel de transport	4 ans
• Matériel et mobilier de bureau	5 à 10 ans

Bien que certains contrats d'outsourcing impliquent le transfert de matériel informatique, le contrôle de l'actif reste le plus souvent entre les mains des clients dans la mesure où ils en conservent en général la propriété. Lorsque la propriété de ce matériel est transférée à Atos, ce transfert fait l'objet, sauf rare exception, d'un paiement par Atos en début de contrat. De ce fait, l'interprétation IFRIC 18 n'a d'impact significatif sur les comptes du Groupe.

Contrats de location

Les contrats de location d'actifs pour lesquels le Groupe conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en contrats de location-financement. Les actifs ainsi loués sont capitalisés au début du contrat à la valeur la plus faible entre leur juste valeur et la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location. Les actifs acquis dans le cadre de contrats de location-financement sont amortis sur leur durée d'utilité ou sur la durée du contrat si celle-ci est plus courte.

Les contrats de location pour lesquels le bailleur conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en contrats de location simple.

Perte de valeur des actifs autres que le goodwill

Les actifs amortissables sont soumis à un test de dépréciation lorsque des événements ou des circonstances indiquent que leur valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable. Une perte de valeur est comptabilisée pour le montant de la valeur comptable excédant la valeur recouvrable.

Actifs financiers

Les actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction.

Participations dans des sociétés non consolidées

Le Groupe détient des titres de sociétés sur lesquelles il n'exerce ni influence notable ni contrôle. Les participations dans des sociétés non consolidées sont analysées comme étant des actifs financiers disponibles à la vente et sont comptabilisées à leur juste valeur. La juste valeur des actions cotées correspond à leur cours de clôture. En l'absence d'un marché actif pour les actions, les participations dans des sociétés non consolidées sont comptabilisées au coût historique. Une perte de valeur est comptabilisée lorsqu'il existe des éléments objectifs mettant en évidence son caractère durable ou significatif. Les critères financiers les plus communément utilisés pour déterminer la juste valeur sont les perspectives de résultats et de capitaux propres. Les gains et les pertes provenant des variations de juste valeur des actifs disponibles à la vente sont comptabilisés dans les capitaux propres en tant qu'« Eléments constatés directement en capitaux propres ». S'il est démontré que la perte de valeur est durable, elle est inscrite au compte de résultat en « Autres produits et charges financiers ».

Prêts et créances clients

Les prêts sont classés dans les actifs financiers non courants. Les prêts et les créances clients sont initialement comptabilisés à leur juste valeur puis, ultérieurement, à leur coût amorti. La valeur nominale représente habituellement la juste valeur initiale des créances clients. Dans le cas d'un paiement différé à plus d'un an, les créances clients sont actualisées si l'effet de cette actualisation est significatif. Le cas échéant, une provision est constituée de manière individuelle pour prendre en compte d'éventuelles difficultés de recouvrement.

Certains contrats de service relèvent du traitement comptable des contrats de location s'ils accordent aux clients un droit d'usage d'un actif en contrepartie de loyers perçus dans le cadre du revenu global du contrat. Le Groupe est alors considéré comme un bailleur à l'égard de ses clients. Dès lors que cette location transfère aux clients les risques et avantages inhérents à la propriété du bien, le Groupe enregistre une créance financière au titre de la location-financement. Cette créance financière est alors classée dans le bilan en « Clients et comptes rattachés » pour la partie qui sera réalisée dans les 12 mois et en « Actifs financiers non courants » pour la partie qui sera réalisée au-delà de 12 mois.

Cession d'actifs financiers

Les cessions d'actifs financiers pour lesquels le Groupe conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des actifs transférés ne satisfont pas aux critères nécessaires à la déconsolidation. Une dette est comptabilisée pour la contrepartie financière reçue. Les actifs transférés et la dette financière sont évalués à leur coût amorti.

Instruments financiers dérivés

Les instruments dérivés sont inscrits au bilan à leur juste valeur en tant qu'actifs et passifs financiers. Les variations de leur juste valeur sont enregistrées dans le résultat financier, sauf s'ils sont éligibles à la comptabilité de couverture, selon laquelle :

- pour la couverture de juste valeur d'actifs ou de passifs existants, la partie couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée dans le compte de résultat, où elle est compensée par les variations symétriques de juste valeur des instruments de couverture ;
- pour la couverture de flux futurs de trésorerie, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement en contrepartie des capitaux propres en tant qu'« Eléments constatés directement en capitaux propres ». La variation de valeur de la partie inefficace est comptabilisée dans les « Autres produits et charges financiers ». Les montants figurant en capitaux propres sont transférés au compte de résultat symétriquement à la comptabilisation des éléments couverts.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont composés de dépôts bancaires et des instruments financiers tels que des SICAV monétaires. Ces instruments financiers doivent être convertibles à court terme en liquidités en un montant connu et ne doivent être exposés à aucun risque significatif de perte de valeur. Ils sont détenus afin de faire face aux engagements de trésorerie à court terme et ont une maturité courte, en général 3 mois ou moins à compter de leur date d'acquisition. Certains instruments tels que les dépôts à terme, qui ont dès l'origine une maturité plus longue mais autorisent les retraits anticipés et font l'objet d'une garantie de capital, peuvent également être classés en équivalents de trésorerie dans certaines circonstances. Les SICAV monétaires sont évaluées à la juste valeur. Les variations de la juste valeur sont enregistrées dans le résultat en « Autres produits et charges financiers ».

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont évalués à la juste valeur par le résultat.

Actions propres

Les actions Atos détenues par la société mère sont inscrites à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres consolidés. En cas de cession, les plus ou moins-values ainsi que les effets d'impôts correspondants sont enregistrés en variation des capitaux propres consolidés.

Retraites et avantages similaires

Les régimes d'avantages sociaux octroyés par le Groupe comportent des plans à cotisations définies et des plans à prestations définies. Les charges liées aux régimes à cotisations définies sont constatées au compte de résultat du Groupe sur la base des cotisations versées ou dues au titre de l'exercice où les services afférents ont été rendus par les bénéficiaires.

L'évaluation des engagements du Groupe au titre des régimes à prestations définies s'effectue sur la base d'une méthode actuarielle unique dite des « unités de crédit projetées ». Cette méthode repose notamment sur une projection des niveaux de retraites futures à verser aux salariés du Groupe, en anticipant les effets de leurs augmentations de salaires futures. Elle repose sur des hypothèses spécifiques, détaillées en Note 20, qui sont périodiquement mises à jour, en liaison étroite avec les actuaires externes utilisés par le Groupe.

Les actifs du régime généralement constitués au sein d'entités légales séparées sont évalués à leur juste valeur, mesurée en date de clôture.

La juste valeur des actifs du régime est déterminée sur la base d'évaluations externes fournies par les dépositaires et gestionnaires de fonds de retraite et sujettes à d'autres vérifications complémentaires lorsque le Groupe le juge nécessaire.

D'un exercice à l'autre, les différences entre d'une part les passifs anticipés et leurs montants réestimés, d'autre part le niveau attendu des actifs dédiés et leur niveau réel, constituent les écarts actuariels, qui sont cumulés au niveau de chaque régime de retraite. Ces écarts peuvent provenir soit de changements d'hypothèses actuarielles, soit d'écarts dits d'expérience qui sont créés par la non-réalisation, au cours de l'exercice, des hypothèses retenues à la fin de l'exercice précédent. Tous les écarts actuariels générés sur la période sont comptabilisés en « Autres éléments du résultat global ».

Le coût des régimes d'avantages sociaux sont reconnus dans le résultat opérationnel du Groupe, à l'exception des charges liées à la désactualisation des provisions, nettes des rendements financiers attendus des actifs du régime, qui sont comptabilisées en « Autres produits et charges financiers ».

Provisions

Des provisions sont comptabilisées si les trois conditions suivantes sont remplies :

- le Groupe a une obligation actuelle (juridique, réglementaire, contractuelle ou implicite) résultant d'événements passés ;
- il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant peut être estimé de manière fiable.

Les provisions sont actualisées lorsque l'impact de la valeur temps est significatif. L'effet de l'actualisation réalisée à chaque arrêté est constaté en charges financières.

Emprunts

Les emprunts sont comptabilisés initialement à leur juste valeur nette des frais d'émission. Les emprunts sont ultérieurement valorisés à leur coût amorti. Le calcul du taux d'intérêt effectif prend en compte les paiements d'intérêts et l'amortissement des frais d'émission.

Les frais d'émission d'emprunts sont amortis en charges financières sur la durée de vie de l'emprunt. La valeur résiduelle des frais d'émission d'emprunts remboursés par anticipation est comptabilisée en charge de l'exercice au cours duquel le remboursement intervient.

Les découverts bancaires sont enregistrés dans la partie courante des emprunts.

OCEANE (Obligation Convertible ou Echangeable en Action Nouvelle ou Existante)

L'OCEANE est un instrument financier défini comme instrument financier hybride, avec une composante dette et une composante capitaux propres, lesquelles sont évaluées et comptabilisées séparément.

Pour évaluer la valeur comptable de chaque composante, la dette est déterminée dans un premier temps sur la base d'un passif analogue (y compris les composantes dérivées n'ayant pas la qualité de capitaux propres) non assorti d'une composante de capitaux propres associée. La valeur de l'instrument en capitaux propres représenté par l'option de conversion de l'instrument en actions ordinaires est ensuite déterminée en déduisant la juste valeur du passif financier de la juste valeur de l'instrument financier composé dans son ensemble.

Engagements d'achat de participations ne donnant pas le contrôle

Les engagements d'achat fermes ou conditionnels de participations ne donnant pas le contrôle sont, sous certaines conditions, assimilés à un achat d'actions et enregistrés dans les passifs financiers avec pour contrepartie une réduction des participations ne donnant pas le contrôle.

Pour les engagements d'achat existants avant le 1^{er} janvier 2010, lorsque la valeur de rachat excède le montant des participations ne donnant pas le contrôle, le Groupe a choisi de comptabiliser la différence en goodwill. Toute variation supplémentaire de la juste valeur de l'engagement d'achat de participations minoritaires sera également enregistrée en goodwill.

Pour les engagements d'achat contractés à compter du 1^{er} janvier 2010, lorsque le prix de rachat est supérieur au montant des participations ne donnant pas le contrôle, le Groupe a choisi de comptabiliser le solde en capitaux propres (attribuable aux propriétaires de la Société Mère). Tout changement d'évaluation de la juste valeur des engagements d'achat de participations ne donnant pas le contrôle ultérieur sera aussi comptabilisé en capitaux propres (attribuable aux propriétaires de la Société Mère).

Reconnaissance du chiffre d'affaires

Le Groupe fournit des services relatifs aux Technologies de l'Information et à l'Externalisation des Processus. Le chiffre d'affaires est reconnu en fonction de la structure du contrat, selon les principes suivants :

Prestations en régie ou au forfait

Le chiffre d'affaires des prestations en régie, basées sur des unités d'œuvres informatiques vendues, est reconnu au fur et à mesure de la réalisation des prestations.

Le chiffre d'affaires des prestations au forfait (dans les activités de Conseil ou d'Intégration de Systèmes) est reconnu au fur et à mesure de la réalisation de la prestation, selon le degré d'avancement, lorsque le résultat à terminaison peut être déterminé de manière fiable. L'avancement est déterminé par comparaison des coûts cumulés engagés, à une date donnée, aux coûts totaux prévus du contrat. Les prestations relatives à ces contrats figurent au bilan sous la rubrique « Clients et comptes rattachés» pour la part des produits à recevoir et en « Autres passifs courants » pour la part des produits constatés d'avance. Lorsque le résultat d'un contrat au forfait ne peut être estimé de façon fiable, le chiffre d'affaires n'est reconnu que dans la limite des coûts du contrat encourus qui seront probablement recouvrables.

Le chiffre d'affaires des contrats long terme d'Infogérance au forfait est reconnu lorsque le service est rendu.

Le Groupe effectue, de manière régulière et dans certaines circonstances particulières, des analyses de profitabilité des contrats de services afin de déterminer si les dernières estimations de chiffre d'affaires, de coûts et d'avancement nécessitent d'être révisées. Si, ces estimations montrent qu'un contrat sera déficitaire, une provision pour perte à terminaison est comptabilisée immédiatement couvrant la perte dans son intégralité.

Agent

Lorsque le Groupe agit comme un agent entre le client et le fournisseur, le chiffre d'affaires est comptabilisé net des facturations des fournisseurs. Les indicateurs généralement considérés pour déterminer si le Groupe agit ou non comme un agent sont notamment la responsabilité contractuelle vis-à-vis du client, la responsabilité du risque de crédit et du risque de niveau de service et la valeur ajoutée apportée aux prestations ou aux produits du fournisseur.

Contrats de service à éléments multiples

Le Groupe est amené à signer des contrats de services à éléments multiples, pouvant correspondre à une combinaison de différents services. Le chiffre d'affaires est reconnu de manière séparée pour chacun des éléments lorsqu'ils sont identifiables séparément. Un ensemble de contrats est regroupé et traité comme un seul et unique contrat, lorsque cet ensemble de contrats est négocié comme un marché global, que les contrats sont si étroitement liés qu'ils font, de fait, partie d'un projet unique avec une marge globale et que les contrats sont exécutés simultanément ou à la suite l'un de l'autre, sans interruption.

Paiements à la signature de contrats

Les paiements aux clients effectués à la signature de contrats sont enregistrés dans les « Autres actifs courants » et amortis linéairement sur la durée du contrat en réduction du chiffre d'affaires. Les paiements reçus des clients à la signature de contrats sont enregistrés dans les « Autres passifs courants » et repris linéairement sur la durée du contrat en augmentation du chiffre d'affaires.

Coûts de transition

Les coûts de transition sont généralement comptabilisés en charges ou reconnus en chiffre d'affaires durant la phase de transition sur la base du pourcentage d'avancement. Dans certaines rares circonstances où les services rendus durant la phase de transition ne peuvent être identifiés séparément, les coûts sont alors différés et comptabilisés en charges sur la durée du contrat, à condition qu'ils soient recouvrables. Les coûts de transition capitalisés figurent au bilan sous la rubrique « Clients et comptes rattachés » et leur amortissement au compte de résultat en « Charges opérationnelles ».

Dans le cas où le contrat deviendrait déficitaire, les coûts de transition capitalisés sont dépréciés à hauteur de la perte prévue et une provision complémentaire pour perte à terminaison est constatée si nécessaire.

Marge opérationnelle

La marge opérationnelle reflète les opérations récurrentes du Groupe et exclut donc les produits et charges opérationnels inhabituels conformément à la recommandation n°2009-R-03 relative à la présentation des états financiers émise par le CNC (Conseil National de la Comptabilité) le 2 juillet 2009.

Autres produits et charges opérationnels

Les « Autres produits et charges opérationnels » sont constitués des produits et charges qui sont inhabituels, anormaux et peu fréquents. Ils sont présentés après la marge opérationnelle.

Les dotations et reprises de provisions pour réorganisation et rationalisation et coûts associés sont classées dans le compte de résultat en fonction de leur nature :

- les réorganisations directement liées aux activités opérationnelles sont classées dans la marge opérationnelle ;
- les réorganisations liées aux regroupements d'entreprises ou considérées comme des plans inhabituels, anormaux et peu fréquents sont classées dans le résultat opérationnel ;
- si un plan de réorganisation est comptabilisé dans le résultat opérationnel, les dépenses de rationalisation et coûts associés sur les locaux et bâtiments, relatives au plan, sont également présentées dans le résultat opérationnel.

Lors de la comptabilisation d'un regroupement d'entreprises, le Groupe peut être amené à enregistrer des provisions (risques, litiges, etc.) dans le bilan d'ouverture pendant la période d'évaluation de 12 mois qui suit l'acquisition. Au-delà de cette période d'évaluation, les reprises de provisions inutilisées correspondant à des changements d'estimations sont comptabilisées dans le compte de résultat en « Autres produits et charges opérationnels ».

Les « Autres produits et charges opérationnels » incluent également les litiges majeurs, les plus et moins-values de cessions non récurrentes sur immobilisations corporelles et incorporelles, les pertes de valeur des actifs non financiers, l'amortissement de la Relation Clients et tout autre produit ou charge considéré comme inhabituel, anormal, et peu fréquent.

Paiements fondés sur des actions

Des options de souscription d'actions représentant des paiements fondés sur des actions, dénoués en instruments de capitaux propres, sont régulièrement attribuées aux dirigeants et à certains employés. Ces transactions sont évaluées à leur juste valeur à la date d'attribution en utilisant le modèle binomial de valorisation des options. Les variations de juste valeur des options après la date d'attribution n'ont aucun impact sur la valorisation initiale. La juste valeur des options est comptabilisée linéairement en « Charges de personnel » pendant la période d'acquisition des droits, en contrepartie des capitaux propres.

Dans certaines juridictions fiscales, les entités du Groupe perçoivent une déduction fiscale lorsque les options sont exercées, sur la base du cours de l'action du Groupe à la date d'exercice.

Des actifs d'impôts différés sont enregistrés pour tenir compte de la différence entre la base fiscale des services reçus des employés à date (montant admis en déduction par les administrations fiscales au titre des périodes ultérieures), et leur valeur comptable, égale à zéro. Les actifs d'impôts différés sont estimés sur la base du cours de l'action du Groupe à chaque date de clôture et comptabilisés en impôts sur le résultat. Si le montant de déduction fiscale (ou de déduction fiscale future estimée) excède le montant du cumul des charges de rémunération liées, l'excédent de l'impôt différé associé est enregistré directement dans les capitaux propres.

Les plans d'actionnariat salarié permettent aux employés de souscrire à des actions du Groupe à un prix incluant une décote. Les actions sont soumises à une période d'inaccessibilité de 5 ans. La méthode d'évaluation de la charge de ces plans prend en compte :

- le prix d'exercice correspondant à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture de bourse précédant la date d'attribution ;
- la décote de 20% octroyée aux salariés ;
- l'inaccessibilité des actions attribuées aux salariés pendant une période de 5 ans dans la mesure où cela affecterait le prix que paierait un intervenant du marché bien informé et consentant pour ces actions ;
- la date d'attribution des droits qui est la date d'annonce du plan et de ses conditions générales (y compris le prix d'exercice) aux salariés.

La charge de ces plans est constatée en totalité en « Charges de personnel », à la clôture de la période de souscription.

Le Groupe a également mis en place des plans d'attribution d'actions gratuites au bénéfice de ses dirigeants et de certains de ses employés. La juste valeur de ces plans est égale à la valeur des actions gratuites à la date d'attribution, en tenant compte du taux de rotation du personnel sur la période d'acquisition des droits et de la valorisation de la restriction durant la période d'inaccessibilité éventuelle. Ces plans donnent lieu à la constatation d'une charge de personnel étalée sur la période d'acquisition des droits.

Impôts sur le résultat

La charge d'impôts inclut les impôts exigibles et les impôts différés. Un impôt différé est calculé sur toutes les différences temporaires entre la base fiscale et la base comptable consolidée des actifs et passifs, selon la méthode du report variable. L'impôt différé est évalué en utilisant le taux d'imposition officiel qui sera en vigueur à la date de clôture de l'exercice où les différences temporaires se résorberont.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés au niveau d'une même entité fiscale lorsqu'elle a le droit de compenser les montants ainsi comptabilisés. Les actifs d'impôts différés correspondant aux différences temporaires et aux pertes fiscales reportables sont comptabilisés lorsqu'ils sont considérés comme étant recouvrables pendant leur période de validité, en tenant compte d'informations historiques et prévisionnelles.

Les impôts différés passifs sur les différences temporaires liées au goodwill sont comptabilisés dans la mesure où les différences temporaires ne résultent pas de la comptabilisation initiale du goodwill.

Les impôts différés actifs sont soumis à des tests de dépréciation au moins une fois par an à la clôture, sur la base des données à fin décembre, des données budgétaires et des données issues des tests de dépréciation.

Résultat par action

Le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat net (attribuable aux propriétaires de la Société Mère) par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice. Les actions propres ne sont pas prises en compte pour le calcul du résultat par action de base ou dilué.

Le résultat par action dilué est calculé en divisant le résultat net (attribuable aux propriétaires de la Société Mère), ajusté du coût financier (net d'impôt) des instruments de dette dilutifs, par le nombre moyen d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, majoré du nombre moyen d'actions qui, selon la méthode du rachat d'actions, auraient été émises si tous les instruments dilutifs émis avaient été convertis (options de souscription d'actions ou obligations convertibles).

L'effet dilutif de chaque instrument convertible est déterminé en recherchant la dilution maximale du résultat de base par action. L'effet dilutif des options de souscription d'actions est évalué sur la base du cours moyen de l'action Atos sur la période.

Transaction avec les parties liées

Les transactions avec les parties liées incluent en particulier les transactions avec :

- Les principaux dirigeants du Groupe - définis comme étant les personnes en charge de la planification, de la direction et du contrôle des activités du Groupe, y compris les membres du Conseil d'Administration, les Directeurs Généraux Adjoints – ainsi que les membres proches de leur famille ;
- Les entités qui sont contrôlées par le Groupe ;
- Les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint ;
- Les entités qui offrent un régime d'avantages postérieurs à l'emploi au profit des employés du Groupe ;
- Les entités qui sont contrôlées ou détenues conjointement par l'un des dirigeants du Groupe.

E.4.7.3 Gestion des risques financiers

De par ses activités, le Groupe est exposé à différentes natures de risques financiers : risque de liquidité, risque de variation des flux de trésorerie dû à l'évolution des taux d'intérêt, risque de crédit et risque de change. La gestion des risques financiers est assurée par le Département Trésorerie du Groupe et consiste à minimiser les effets potentiellement défavorables de ces risques sur la performance financière du Groupe.

Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité implique le maintien d'un niveau suffisant de liquidités et de titres négociables sur le marché ainsi que la disponibilité de ressources financières appropriées grâce à des facilités de crédit autorisées.

La politique du Groupe est de couvrir complètement ses besoins de liquidités estimés par des emprunts à long terme ou d'autres instruments financiers à long terme. Les contrats d'emprunt se caractérisent par des maturités et des ratios bancaires laissant suffisamment de flexibilité au Groupe pour financer ses opérations et ses développements futurs.

Les facilités de crédit sont soumises à des clauses financières restrictives (ratios bancaires) qui font l'objet d'un contrôle rigoureux par le Département Trésorerie du Groupe.

L'analyse de la maturité des passifs financiers est détaillée dans la Note 22 Passifs financiers.

Risque de variation des flux futurs dû à l'évolution des taux d'intérêts

Le risque de taux d'intérêt provient essentiellement des emprunts. La gestion de l'exposition au risque de taux couvre deux types de risques :

- un risque de prix sur les actifs et passifs financiers à taux fixe. En contractant une dette à taux fixe par exemple, le Groupe s'expose à une perte potentielle d'opportunité si les taux d'intérêts venaient à baisser. Toute variation des taux d'intérêts est susceptible d'avoir un impact sur la valeur de marché des actifs et passifs financiers à taux fixe. Cette perte d'opportunité n'aurait toutefois aucun effet sur les produits et les charges financiers tels que présentés dans le compte de résultat consolidé et, en tant que tel, sur le résultat net futur du Groupe jusqu'à l'arrivée à échéance de ces actifs et passifs ;
- un risque de variation des flux de trésorerie sur les actifs et passifs à taux variable si les taux d'intérêt venaient à augmenter.

L'objectif principal de la gestion des taux d'intérêt de l'endettement du Groupe est de minimiser le coût de la dette et de le protéger des fluctuations des taux d'intérêt en contractant des swaps de taux variable contre taux fixe. Les instruments dérivés autorisés auxquels le Groupe a recours pour couvrir son endettement sont des contrats de swaps conclus avec des établissements financiers de premier ordre.

Risque de crédit

Les concentrations de risques de crédit du Groupe ne sont pas significatives. Les procédures d'acceptation des clients et les analyses de risques de crédit qui y sont liées sont pleinement intégrées au processus global d'évaluation des risques mis en œuvre tout au long du cycle de vie d'un contrat. Seuls les établissements financiers de premier ordre sont utilisés par le Groupe dans le cadre des opérations de trésorerie et opérations sur instruments dérivés.

Risque de change

Les fluctuations des taux de change n'ont pas d'incidence significative sur la performance financière du Groupe dans la mesure où une part significative de l'activité est réalisée à l'intérieur de la zone euro et où les produits et les charges sont généralement libellés dans la même devise.

Le Groupe a mis en place des procédures de gestion des positions en devises étrangères résultant d'opérations commerciales et financières libellées en monnaies différentes de la monnaie locale de l'entité concernée. Conformément à ces procédures, toutes les expositions significatives doivent être couvertes dès leur survenance. Pour couvrir son exposition au risque de change, le Groupe a recours à divers instruments financiers, principalement des contrats à terme et des swaps de devises.

Risque de prix

L'exposition du Groupe au risque de prix affectant les instruments de capitaux propres n'est pas significative. Le Groupe n'est pas exposé au risque de prix sur les matières premières.

E.4.7.4 Notes aux comptes consolidés

Note 1 Variation de périmètre

Depuis le 1er Janvier 2013, il n'y a pas eu de changement significatif de périmètre. Néanmoins, Atos a acquis WindowLogic, un acteur majeur en Australie dans les solutions ECM et PLM afin d'étendre sa présence géographique et de marché en Asie Pacifique.

Note 2 Informations sectorielles

En accord avec IFRS 8, les résultats provenant des secteurs opérationnels sont basés sur la présentation du reporting interne qui est régulièrement revu par le principal décideur opérationnel puis réconcilié au résultat du Groupe. Le principal décideur opérationnel évalue le résultat ou la perte des secteurs en calculant un résultat opérationnel. Le principal décideur opérationnel qui est responsable de l'allocation des ressources et de l'évaluation de la performance des secteurs opérationnels a été identifié comme étant le Président Directeur Général qui prend les décisions stratégiques.

En 2013, afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle du Groupe, le principal Décideur Opérationnel a décidé d'effectuer les adaptations suivantes à l'organisation du Groupe:

- La GBU **Europe du Nord et Sud-Ouest (N&SWE)** a été divisée entre d'une part les pays Nordiques, transférés à la GBU renommée Benelux & Pays Nordiques (BTN) et d'autre part, la Suisse et l'Italie transférées à la GBU Europe Centrale et de l'Est (CEE).
- L'entité Atos Worldline Financial Markets (AWFM) a été transférée sous le management de la GBU France. En matière de ligne de services, AWFM se rattache à Intégration de Systèmes
- Atos Worldgrid, faisant précédemment partie du segment « Autres pays », est dorénavant reportée dans les GBUs correspondantes (France, Italie, Espagne et APAC). En matière de ligne de Services, Atos Worldgrid est rattachée à Intégration de Systèmes.

Les changements par rapport à la segmentation organisationnelle de 2012 sont résumés ci-après:

Segments opérationnels en 2012	Ré-allocations	Segments opérationnels en 2013
Europe du Nord, du Sud et de l'Ouest	Danemark, Suède, Finlande et autres pays nordiques Italie et Suisse	Benelux & Pays Nordiques Europe Centrale et de l'Est
Atos Worldgrid	Atos Worldgrid Allemagne Atos Worldgrid Espagne Atos Worldgrid Italie Atos Worldgrid Chine Atos Worldgrid France	Allemagne Espagne Europe Centrale et de l'Est Autres pays France

Le changement dans le reporting est appliqué rétroactivement et les chiffres comparables sont retraités.

Suite à ces changements, le principal décideur opérationnel a réorganisé les secteurs opérationnels de la manière suivante :

Secteurs opérationnels	Activités
Allemagne	Conseil & Services Technologiques, Intégration de Systèmes, Infogérance et Services Transactionnels de Haute Technologie (hors Atos Worldline) en Allemagne.
Royaume-Uni et Irlande	Conseil & Services Technologiques, Intégration de Systèmes, Infogérance et Services Transactionnels de Haute Technologie en Irlande et au Royaume-Uni.
Benelux	Conseil & Services Technologiques, Intégration de Systèmes, Infogérance et Services Transactionnels de Haute Technologie (hors Atos Worldline) en Belgique, Danemark, Estonie, Finlande et autres pays nordiques, Luxembourg, Suède et les Pays-Bas.
France	Conseil & Services Technologiques, Intégration de Systèmes, Infogérance et Services Transactionnels de Haute Technologie (hors Atos Worldline) en France.
Atos Worldline	Services Transactionnels de Haute Technologie en Belgique, Chine, France, Allemagne, Inde, Indonésie, Malaisie, Philippines, Singapour, Taiwan, Thailande et les Pays-Bas.
Europe de l'Est et Europe Centrale	Intégration de Systèmes, Infogérance et Services Transactionnels de Haute Technologie en Autriche, Bulgarie, Croatie, République tchèque, Italie, Pologne, Roumanie, Russie, Serbie, Slovaquie, Suisse et Turquie.
Amérique du Nord	Intégration de Systèmes, Infogérance au Canada et aux Etats-Unis.
Zone Ibérique	Conseil & Services Technologiques, Intégration de Systèmes, Infogérance et Services Transactionnels de Haute Technologie en Andorre, Portugal et Espagne.
Autres pays	Conseil & Services Technologiques, Intégration de Systèmes, Infogérance et Services Transactionnels de Haute Technologie (hors Atos Worldline) en Argentine, Australie, Brésil, Chili, Chine, Colombie, Egypte, Hong-Kong, Indie, Indonésie, Japon, Malaisie, Mexique, Maroc, Nouvelle Zélande, Philippines, Qatar, Arabie saoudite, Singapour, Afrique du Sud, Taiwan, Thailande, UAE, et les activités de Major Events.

Les transferts et les transactions entre les différents secteurs sont effectués aux conditions commerciales normales qui s'appliqueraient également en vigueur pour les tierces parties non liées.

Aucun contrat ne génère plus de 10% du chiffre d'affaires du Groupe.

L'information relative aux secteurs opérationnels pour la période est la suivante:

(En millions d'euros)	Allemagne	Royaume-Uni et Irlande	Benelux et Pays Nordiques	France	Atos Worldline	Europe de l'Est et Europe Centrale	Amérique du Nord	Zone Ibérique	Autres pays	Total Segments operationnels	Direction des lignes de services	Autre Corporate	Elimination	Total Groupe
Exercice clos le 31 décembre 2013														
Chiffre d'affaires par secteur	1 659,4	1 647,0	1 083,5	1 020,0	896,0	873,4	607,0	324,6	503,7	8 614,6				8 614,6
%	19,3%	19,1%	12,6%	11,8%	10,4%	10,1%	7,0%	3,8%	5,8%	100,0%				100,0%
Chiffre d'affaires intra-secteurs	199,0	40,3	110,5	72,7	23,7	127,0	73,4	15,4	348,3	1 010,3		101,6	-1 111,9	
Total Chiffre d'affaires	1 858,4	1 687,3	1 194,0	1 092,7	919,7	1 000,4	680,4	340,0	852,0	9 624,9		101,6	-1 111,9	8 614,6
Marge opérationnelle par secteur	120,0	135,3	122,2	33,1	162,4	64,3	41,4	11,9	73,1	763,7			-118,5	645,2
%	7,2%	8,2%	11,3%	3,2%	18,1%	7,4%	6,8%	3,7%	14,5%	8,9%				7,5%
Total Actif sectoriel	820,9	1 038,4	816,7	605,9	705,0	500,9	203,8	189,1	534,4	5 415,1	-	120,7	-	5 535,8
Autres informations sur le résultat global														
Amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	-69,6	-56,3	-46,2	-25,6	-32,0	-41,2	-13,0	-3,8	-25,0	-312,7		-16,4		-329,1
Pertes de valeur sur actif immobilisé											-			-
Reprises de pertes de valeur sur actif immobilisé											-			-
Autres informations														
Effectifs fin d'année (en nombre)	8 729	10 252	6 910	9 886	5 583	8 198	3 919	5 205	16 876	75 558		762		76 320
Investissements	63,4	59,1	40,6	25,3	56,6	29,5	19,7	4,4	33,4	332,0		8,0		340,0
Dette nette	442,2	-170,8	15,4	-0,2	-32,2	219,2	92,4	-35,5	174,7	705,2		200,2		905,4
Exercice clos le 31 décembre 2012														
Chiffre d'affaires par secteur	1 711,6	1 678,9	1 121,9	1 116,0	879,9	882,8	588,0	338,6	526,6	8 844,3				8 844,3
%	19,4%	19,0%	12,7%	12,7%	9,9%	10,0%	6,6%	3,8%	6,0%	100,0%				100,0%
Chiffre d'affaires intra-secteurs	166,6	33,2	76,9	65,7	27,2	108,4	38,0	10,6	203,3	729,9		120,6	-850,5	
Total Chiffre d'affaires	1 878,2	1 712,1	1 198,8	1 181,7	907,1	991,2	626,0	349,2	729,9	9 574,2		120,6	-850,5	8 844,3
Marge opérationnelle par secteur	144,0	116,7	86,2	11,1	158,8	89,2	47,2	10,4	41,4	705,0		-125,0		580,0
%	8,4%	7,0%	7,7%	1,0%	18,0%	10,1%	8,0%	3,1%	7,9%	8,0%				6,6%
Total Actif sectoriel	981,2	1 044,7	900,9	674,9	695,2	565,4	207,1	219,6	480,2	5 769,2		119,6		5 888,8
Autres informations sur le résultat global														
Amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	-81,1	-57,2	-48,1	-26,0	-31,7	-41,2	-15,3	-3,4	-24,8	-328,8		-15,8		-344,6
Pertes de valeur sur actif immobilisé	-2,4									-2,4				-2,4
Reprises de pertes de valeur sur actif immobilisé											-			-
Autres informations														
Effectifs fin d'année (en nombre)	8 777	10 927	7 555	10 767	5 577	7 398	4 106	5 473	15 203	75 783		634		76 417
Investissements	58,0	41,6	51,5	24,7	42,3	40,8	16,2	2,9	32,9	310,9		14,2		325,1
Dette nette	494,3	-213,9	-89,1	-1,3	108,0	121,4	64,0	-61,0	143,1	565,5		-333,4		232,1

Les actifs détaillés ci-dessus par secteur sont réconciliés avec le total actif comme suit:

(En millions d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2012
Total Actif sectoriel	5 535,8	5 888,8
Actifs d'impôts	360,2	398,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 306,2	1 159,7
Total ACTIF	7 202,2	7 447,3

Le chiffre d'affaires du Groupe provenant des clients externes se répartit par ligne de service de la manière suivante:

(En millions d'euros)	Conseil & Services Technologiques	Intégration de Systèmes	Infogérance	HTTS * & Activités Spécialisées	Total Groupe
Exercice clos le 31 décembre 2013					
Chiffre d'affaires par secteur	613,2	2 278,4	4 016,8	1 706,2	8 614,6
%	7,1%	26,4%	46,6%	19,8%	100,0%
Exercice clos le 31 décembre 2012					
Chiffre d'affaires par secteur	656,2	2 500,8	4 124,7	1 562,6	8 844,3
%	7,4%	28,3%	46,6%	17,7%	100,0%

(*) Hi-Tech Transactional Services

Durant le deuxième semestre 2013, le Groupe a finalisé les opérations d'apports partiels d'actifs de ses activités de paiements avec la mise en place de Worldline. Ces opérations ont abouti au regroupement de certaines activités Hi Tech et Services Transactionnels provenant de plusieurs GBUs avec Atos Worldline pour former le nouveau périmètre de Worldline, sans aucun impact au niveau de la consolidation du Groupe. Cette nouvelle organisation opérationnelle sera reflétée dans l'information sectorielle du Groupe à partir de 2014.

Note 3 Charges de personnel

(En millions d'euros)	Exercice 2013	% du chiffre d'affaires	Exercice 2012	% du chiffre d'affaires
Salaires	-3 534,0	41,0%	-3 526,1	39,9%
Charges sociales	-930,1	10,8%	-939,7	10,6%
Taxes, formation, intéressement et participation	-48,5	0,6%	-60,8	0,7%
Charges relatives à des paiements fondés sur des actions	-16,7	0,2%	-17,2	0,2%
(Dotations) / Reprises nettes aux provisions pour charges de personnel	1,9	0,0%	1,1	0,0%
Différence entre les contributions payées et la charge nette liée aux engagements de retraite	81,5	-0,9%	40,5	-0,5%
(*)				
Total	-4 445,9	51,6%	-4 502,2	50,9%

(*) Différence entre le total payé aux fonds de pension et la charge nette des engagements de retraite selon IAS 19R.

Paiements fondés sur des actions

La charge de 16,7 millions d'euros (contre 17,2 millions d'euros en 2012) enregistrée dans la marge opérationnelle au titre des paiements fondés sur des actions est composée de :

- 16,6 millions d'euros liés aux plans d'attributions d'actions gratuites mis en place en 2011, 2012 et 2013.
- 0,1 million d'euros lié au plan de stock-options de 2010

Les charges comptabilisées en marge opérationnelle au cours de l'exercice 2013 concernant les plans d'attribution d'actions gratuites se détaillent comme suit :

(En millions d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2012
Plan 2013	5,4	-
Plan 2012	0,2	0,2
Plan 2011	11,0	11,1
LTI/MIP mis en place en 2007 et en 2008	-	0,1
Total	16,6	11,4

Le tableau ci-dessous détaille les stocks-options en circulation à la fin de l'exercice 2013 :

	Exercice 2013		Exercice 2012	
	Nombre d'options	Moyenne pondérée du prix d'exercice	Nombre d'options	Moyenne pondérée du prix d'exercice
En circulation au début d'année	7 542 180	40,2	8 531 235	39,5
Attribuées durant l'année	-	-	-	-
Annulées durant l'année	-7 771	43,3	-28 330	41,8
Exercées durant l'année	-2 509 900	39,1	-860 045	30,8
Expirées durant l'année	-9 456	25,9	-100 680	58,7
En circulation en fin de période	5 015 053	39,5	7 542 180	40,2
Exerçables à la fin de l'année, en dessous du cours de l'action à la fin de l'exercice (*)	5 015 053	39,5	4 981 018	31,8

(*) Cours de l'action à la fin de l'exercice: 65,79 euros au 31 décembre 2013 et 52,86 euros au 31 décembre 2012.

Les options en circulation à la clôture ont une durée de vie contractuelle résiduelle moyenne pondérée de 3,6 années (contre 4,3 années en 2012).

Note 4 Charges opérationnelles autres que de personnel :

(En millions d'euros)	Exercice 2013	% du chiffre d'affaires	Exercice 2012	% du chiffre d'affaires
Sous-traitance - Direct	- 1 226,9	14,2%	- 1 387,0	15,7%
Achats de logiciels et de matériels informatiques	- 503,8	5,8%	- 442,8	5,0%
Coûts de maintenance	- 397,6	4,6%	- 401,7	4,5%
Charges locatives	- 287,2	3,3%	- 301,1	3,4%
Télécommunications	- 279,4	3,2%	- 299,0	3,4%
Transports et déplacements	- 168,6	2,0%	- 204,9	2,3%
Véhicules d'entreprise	- 100,1	1,2%	- 101,1	1,1%
Honoraires	- 155,6	1,8%	- 210,6	2,4%
Impôts et taxes, autres que l'impôt sur les sociétés	- 42,2	0,5%	- 40,3	0,5%
Autres charges	- 139,5	1,6%	- 177,7	2,0%
Sous-total charges	-3 300,9	38,3%	-3 566,2	40,3%
Amortissements des immobilisations	- 329,1	3,8%	- 344,6	3,9%
(Dotations) / Reprises nettes aux provisions	61,7	-0,7%	124,5	-1,4%
Plus et moins-values d'immobilisations cédées	- 6,0	0,1%	- 2,9	0,0%
Pertes sur créances irrécouvrables	- 12,4	0,1%	- 15,2	0,2%
Production immobilisée	63,2	-0,7%	42,3	-0,5%
Sous-total autres charges	-222,6	2,6%	-195,9	2,2%
Total	-3 523,5	40,9%	-3 762,1	42,5%

Note 5 Autres produits et charges opérationnels :

Le poste "Autres produits et charges opérationnels" comprend les produits et charges qui sont inhabituels, anormaux et peu fréquents et a représenté une charge nette de 228,5 millions d'euros en 2013. Le détail par nature de ce poste est le suivant :

(En millions d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2012
Réorganisation des effectifs	- 102,2	- 62,4
Rationalisation et frais associés	- 37,3	- 28,1
Coûts d'intégration et d'acquisition	- 19,9	- 53,3
Amortissement de la Relation Clients	- 44,3	- 43,2
Autres	- 24,8	- 11,6
Total	-228,5	-198,6

Les 102,2 millions d'euros de coûts de **réorganisation des effectifs** reflètent l'effort d'adaptation des effectifs du Groupe dans un contexte de récession économique européenne, au travers de plans de réorganisations collectifs notamment aux Pays-Bas pour 17,4 millions d'euros, dans les structures centrales pour 15,0 millions d'euros, en Europe Centrale et de l'Est pour 10,6 millions d'euros, au Royaume-Uni pour 9,5 millions d'euros et en Espagne pour 7,8 millions d'euros.

Les 37,3 millions d'euros de coûts de **rationalisation et frais associés** correspondent principalement à la fermeture de bureaux, ainsi qu'à la consolidation des centres de traitement informatique. Ces coûts ont principalement concerné l'Amérique Latine pour 11,7 millions d'euros et l'Allemagne pour 10,5 millions d'euros, dans le cadre du programme TOP Tier 1, et 8,0 millions d'euros au Benelux & Pays Nordiques en conséquence du plan de réorganisation.

Les **coûts d'intégration et d'acquisitions**, se sont élevés à 19,9 millions d'euros et furent composés notamment de coûts d'intégration des infrastructures et d'homogénéisation des systèmes informatiques, suite à l'acquisition de SIS.

L'amortissement de la **Relation Clients** s'est élevé à 44,3 millions d'euros, dont 40,6 millions d'euros correspondant à la charge d'amortissement de la partie du prix d'acquisition allouée à la valorisation de la relation clients et du carnet de commandes apportés par SIS, amortissable sur 8,75 ans à partir du 1^{er} Juillet 2011.

Les **autres** éléments se soldent par une charge de 24,8 millions d'euros et correspondent principalement à :

- une provision pour couvrir la perte sur le contrat DWP-MSA ainsi que le dédommagement potentiel à verser
- la scission de Worldline et ses coûts associés, et
- des produits sur cession d'actifs pour 18,9 millions d'euros comptabilisés sur le premier semestre.

Note 6 Résultat financier

Le résultat financier du Groupe s'est soldé par une charge de 62,7 millions d'euros sur l'exercice (contre une charge de 51,8 millions d'euros en 2012). Il est composé d'un coût de l'endettement financier net de 30,9 millions d'euros et de coûts financiers non opérationnels pour 31,8 millions d'euros.

Coût de l'endettement financier

(En millions d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2012
Charges d'intérêt sur opérations de financement	-27,0	-30,3
Intérêts financiers liés aux locations-financement	-0,8	-1,1
Résultat des cessions d'équivalents de trésorerie	0,8	0,2
Gains/(pertes) liés à la couverture de l'exposition au risque de taux d'intérêt	-3,9	-3,0
Coût de l'endettement financier net	-30,9	-34,2

Le coût de l'endettement financier net est passé de 34,2 millions d'euros sur l'exercice précédent à 30,9 millions d'euros sur l'exercice 2013, et a résulté des éléments suivants :

- L'endettement moyen brut sur la période pour un montant de 807,5 millions d'euros au taux moyen de 4,81% (comparé à 4,37% en 2012) comprenant :
 - le tirage sur le crédit syndiqué utilisé pour une moyenne de 280,0 millions d'euros (portant des intérêts à hauteur de 4,05%, frais d'engagement et coûts d'instruments financiers inclus) ;
 - les charges d'intérêt calculées sur les obligations convertibles émises en octobre 2009 pour un montant résiduel de 233,8 millions d'euros à la date du remboursement anticipé en Octobre 2013 portant un taux d'intérêt effectif de 6,68% (en IFRS) ;
 - les charges d'intérêt calculées sur les obligations exclusivement souscrites par Siemens à la date d'acquisition de Siemens IT Solutions and Services en juillet 2011 pour un montant résiduel de 234,9 millions d'euros à la date du remboursement anticipé en Décembre 2013, portant un taux d'intérêt effectif de 4,35% (en IFRS) ; et
 - d'autres sources de financement, incluant la titrisation, pour un montant moyen de 158,7 millions d'euros portant un taux d'intérêt effectif de 4,13%.
- Le produit financier généré par une trésorerie moyenne de 947,3 millions d'euros en 2013 comparé à 928,2 millions d'euros en 2012 et portant un taux d'intérêt moyen effectif de 0,84% contre 0,82% en 2012.

La marge opérationnelle couvre 21 fois le coût net de la dette, ce qui répond largement aux critères définis par les termes du prêt syndiqué qui stipulent que la marge opérationnelle doit être quatre fois supérieure au coût net de la dette financière.

Autres produits et charges financiers

(En millions d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2012
Gains/(pertes) de change et couvertures liées	-9,3	-8,1
Gains/(pertes) liés à la réévaluation des contrats de change à leur valeur de marché	-0,1	1,9
Charges financières d'actualisation	-0,6	-0,3
Autres produits/(charges) financiers	-21,8	-11,1
Total autres produits/(charges) financiers	-31,8	-17,6
Dont :		
- autres charges financières	-68,3	-54,7
- autres produits financiers	36,5	37,1

Les coûts financiers non opérationnels se sont élevés à 31,8 millions d'euros en 2013, contre 17,6 millions d'euros en 2012 et étaient principalement composés des coûts financiers des pensions (15,7 millions d'euros en 2013 contre 6,6 millions d'euros de charges en 2012) et le total net des effets de change (9,4 millions d'euros en 2013 comparé à un coût net de 6,2 millions d'euros en 2012).

Les coûts financiers des pensions représentent la différence entre les coûts d'intérêts et le rendement attendu des actifs de pension. Voir la Note 20 des états financiers consolidés relative aux retraites pour des informations supplémentaires.

Note 7 Charge d'impôt

Impôts courants et différés

(En millions d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2012
Impôts courants	-90,6	-75,3
Impôts différés	-5,3	-27,6
Total	-95,9	-102,9

Le taux effectif d'impôt

La différence entre le taux courant d'imposition en France et le taux effectif d'impôt se décompose de la manière suivante :

(En millions d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2012
Résultat net avant impôt	354,0	329,6
Taux courant d'imposition français	38,0%	36,1%
Impôt théorique au taux courant français	-134,5	-119,0
Effet des différences permanentes	-7,9	-21,2
Ecart de taux sur sociétés étrangères	36,8	27,9
Effet des actifs d'impôt non reconnus	23,1	33,8
Effet des changements de taux sur les impôts différés	-9,0	-6,1
Retenues à la source	-5,3	-6,9
CVAE nette d'impôt	-12,9	-13,2
Crédits d'impôt français	6,6	4,2
Autres	7,2	-2,4
Charge d'impôt du Groupe	-95,9	-102,9
Taux effectif d'impôt	27,1%	31,2%
<i>Taux effectif d'impôt hors CVAE</i>	<i>22,8%</i>	<i>26,9%</i>

Le taux effectif d'impôt du Groupe 2013 a été de 27,1% incluant la CVAE pour un montant brut de 19,7 millions d'euros ou 12,9 millions d'euros nets d'impôt.

Taux effectif d'impôt retraité

(En millions d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2012
Résultat net avant impôt	354,0	329,6
Autres produits et charges opérationnels	-228,5	-198,6
Résultat avant impôt hors éléments inhabituels	582,5	528,2
Impôts sur autres produits et charges opérationnels	65,6	59,8
Autres impôts inhabituels	9,2	7,4
Charge d'impôt du Groupe	-95,9	-102,9
Charge totale d'impôt hors éléments inhabituels	-170,7	-170,1
Taux effectif d'impôt retraité	29,3%	32,2%

Après retraitement des éléments inhabituels, le résultat net avant impôt s'est élevé à 582,5 millions d'euros, la charge d'impôt hors éléments inhabituels à 170,7 millions d'euros et le taux effectif d'impôt retraité à 29,3%.

Note 8 Impôts différés

	31 décembre 2013	31 décembre 2012
(In EUR million)		
Impôts différés actifs	336,5	362,5
Impôts différés passifs	147,5	192,4
Total impôts différés	189,0	170,1

Décomposition des actifs et passifs d'impôts différés par nature

(En millions d'euros)	Déficits fiscaux reportables	Relations contractuelles	Immobilisations	Retraites	Autres	Total
Au 1^{er} janvier 2012	153,7	-93,1	59,8	25,8	-9,4	136,7
Impact du regroupement d'entreprises SIS	-0,1	-	-5,3	-33,2	16,9	-21,7
Au 1^{er} janvier 2012 retraité	153,6	-93,1	54,5	-7,4	7,5	115,0
Résultat de l'exercice	11,1	12,1	10,9	3,3	-64,8	*
Goodwill	5,9	-4,9	0,3	2,2	0,3	3,8
Capitaux propres	-	-	-	83,2	-1,0	82,2
Reclassements	-7,1	-	2,8	2,7	-4,6	-6,2
Différences de change	-	0,7	1,5	2,3	-1,8	2,7
Au 31 décembre 2012	163,5	-85,2	70,0	86,3	-64,4	170,1
Résultat de l'exercice	-10,1	14,0	3,0	-3,7	-8,4	-5,2
Variation du périmètre	-	-	0,1	-0,1	-	-
Capitaux propres	-	-	-	18,7	15,2	33,9
Reclassements	-3,3	-	0,8	-3,7	5,7	-0,5
Différences de change	-1,9	0,5	-2,3	-1,3	-4,3	-9,3
Au 31 décembre 2013	148,2	-70,7	71,6	96,2	-56,2	189,0

(*) Dont 27,9 millions d'euros de différences temporaires liées aux provisions.

Echéancier des déficits fiscaux reportables (en base)

(En millions d'euros)	Exercice 2013			Exercice 2012		
	Reconnus	Non reconnus	Total	Reconnus	Non reconnus	Total
2013	-	-	-	9,9	1,4	11,3
2014	2,7	-	2,7	39,6	13,0	52,6
2015	1,5	1,0	2,5	1,2	2,2	3,4
2016	1,5	1,0	2,5	6,1	2,0	8,1
2017	2,9	1,7	4,6	-	-	-
Déficits fiscaux reportables à plus de 5 ans	150,2	84,8	235,0	190,3	83,8	274,1
Déficits fiscaux reportables ayant une échéance	158,8	87,5	247,3	247,1	102,4	349,5
Déficits fiscaux reportables indéfiniment	338,8	407,7	746,5	319,6	497,6	817,2
Total des déficits fiscaux reportables	497,6	495,2	992,8	566,7	600,0	1 166,7

Les pays disposant des déficits fiscaux reportables les plus importants sont la France (282,3 millions d'euros), le Royaume Uni (160,7 millions d'euros), l'Allemagne (92,6 millions d'euros), l'Espagne (98,8 millions d'euros), les Pays-Bas (63,2 millions d'euros), l'Italie (59,7 millions d'euros), le Brésil (58,9 millions d'euros), les Etats-Unis (55,2 millions d'euros), l'Autriche (53,4 millions d'euros) et Hong-Kong (13,9 millions d'euros).

Actifs d'impôts différés non reconnus par le Groupe

(En millions d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2012
Déficits fiscaux reportables	143,2	179,3
Différences temporaires	32,8	42,7
Total	176,0	222,0

Note 9 Participations ne donnant pas le contrôle

(En millions d'euros)	31 décembre 2012	Résultat 2013	Augment ation de capital	Dividendes	Regroupement d'entreprises	Autres	31 décembre 2013
Canopy The Open Cloud Company Limited	9,3	-2,2	12,5	-	-5,0	-	14,6
Arbeitsmarketservice Betriebsgmbh & Co KG	7,2	0,5	-	-5,7	-	-	2,0
MSL Technology S.L.	10,0	0,0	-	-	-	-	10,0
Diamis	1,6	0,2	-	-0,1	-	-	1,7
Yunano	0,9	-1,0	-	-	-	-	-0,1
Atos Pty Ltd	0,3	0,3	-	-	-	-0,1	0,5
Autres	1,5	0,2	0,5	-0,2	-0,7	-	1,3
Total	30,8	-2,0	13,0	-6,0	-5,7	-0,1	30,0
(En millions d'euros)	31 décembre 2011 retraité	31 décembre 2011 publié	Résultat 2012	Dividendes	Regroupement d'entreprises	Autres	31 décembre 2012
Canopy The Open Cloud Company Limited	-	-	-0,7	-	10,0	-	9,3
Arbeitsmarketservice Betriebsgmbh & Co KG	2,2	2,2	6,3	-1,3	-	-	7,2
MSL Technology S.L.	-	-	-1,0	-	11,0	-	10,0
Diamis	1,5	1,5	0,1	-	-	-	1,6
Yunano	-	-	-0,4	-	1,3	-	0,9
Atos Pty Ltd	1,1	1,1	-0,8	-	-	-	0,3
Autres	1,2	1,2	0,7	-0,1	-	-0,3	1,5
Total	6,0	6,0	4,2	-1,4	22,3	-0,3	30,8

Note 10 Résultat net par action

Le résultat de base et le résultat dilué par action sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Les instruments dilutifs comprennent les options de souscription d'actions (soit 2 085 949 options) et des obligations convertibles (d'un nombre équivalent à 9 444 569 actions, calculées au prorata temporis dont 5 414 771 émis en 2009 et une partie de la conversion anticipée le 15 Octobre 2013 et 5 382 131 émis en 2011 et une partie de la conversion anticipée le 19 Décembre 2013). Parmi les instruments financiers, seules les obligations convertibles engendrent un retraitement du résultat net utilisé pour le calcul de résultat net par action dilué. Ce retraitement de 13,8 millions d'euros représente la charge d'intérêt de la composante dette de cet instrument nette d'impôts différés (7,6 millions d'euros pour l'émission 2009 et 6,2 millions d'euros pour l'émission 2011).

Le nombre moyen d'options de souscription d'actions non exercées au 31 décembre 2013 s'élève à 6 970 532 options.

(En millions d'euros et en unités)	Exercice 2013	Exercice 2012
Résultat net – attribuable aux propriétaires de la société mère [a]	261,6	223,8
Impact des instruments dilutifs	13,8	15,7
Résultat net retraité des instruments dilutifs – attribuable aux propriétaires de la société mère [b]	275,4	239,5
Nombre moyen d'actions en circulation [c]	87 805 661	84 066 299
Impact des instruments dilutifs [d]	11 530 518	12 629 750
Nombre moyen dilué d'actions [e]=[c]+[d]	99 336 179	96 696 049
Résultat net par action en euros [a]/[c]	2,98	2,66
Résultat net par action dilué en euros [b]/[e]	2,77	2,48

Aucune transaction significative n'est intervenue après la clôture et n'a modifié le nombre d'actions utilisé dans le calcul du résultat par action et dilué par action.

Note 11 Goodwill

(En millions d'euros)	31 décembre 2012	Cessions Dépréciations	Regroupement d'entreprises	Variations de change	31 décembre 2013
Valeur brute	2 521,4	-	-	-34,7	2 486,7
Perte de valeur	-579,2	-	-	8,2	-571,0
Valeur nette	1 942,2	-	-	-26,5	1 915,7

(En millions d'euros)	31 décembre 2011 retraité	31 décembre 2011 publié	Cessions Dépréciations	Regroupement d'entreprises	Variations de change	31 décembre 2012
Valeur brute	2 564,4	2 499,8	-15,9	33,1	4,4	2 521,4
Perte de valeur	-582,2	-582,2	5,4	-	-2,4	-579,2
Valeur nette	1 982,2	1 917,6	-10,5	33,1	2,0	1 942,2

Le Goodwill est alloué aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT), elles-mêmes regroupées dans l'un des secteurs opérationnels présentés dans la Note 2 Information sectorielle, comme le recommande la norme IFRS 8. Le changement d'organisation managériale est appliqué rétroactivement et les chiffres comparables sont retraités.

La répartition de la valeur nette comptable des goodwill par UGT ou groupement d'UGT est présentée dans le tableau ci-dessous. La valeur du goodwill a baissé de 1 942,2 millions d'euros en 2012 à 1 915,7 millions d'euros en 2013, principalement en raison de la dévaluation de la livre sterling.

(En millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Allemagne	215,1	215,1
Royaume-Uni et Irlande	443,6	454,2
Benelux & Pays Nordiques	316,6	316,6
France	184,3	184,3
Atos Worldline	356,6	365,4
Europe de l'Est et Europe Centrale	112,1	112,4
Amérique du Nord	32,5	32,5
Zone Ibérique	95,4	95,4
Autres pays	159,5	166,3
Total	1 915,7	1 942,2

Le montant recouvrable d'une UGT est calculé sur la base du calcul de sa valeur d'utilité. Ce calcul utilise des projections de flux de trésorerie établies à partir de budgets triennaux approuvés par la direction. Ils prennent également en compte les hypothèses suivantes :

- Les flux de trésorerie au-delà de la période budgétée de trois ans sont déterminés avec une hypothèse de taux de croissance perpétuelle de 2% (en ligne avec 2012). Bien que supérieur aux taux de croissance long terme moyens des pays dans lequel le Groupe opère, ce taux reflète les perspectives propres au secteur IT.
- Les taux d'actualisation à appliquer à chaque UGT sont déterminés en fonction du coût moyen pondéré du capital du Groupe puis ajustés afin de prendre en compte les taux d'impôts et les conditions spécifiques à chaque zone géographique. Le Groupe a décidé que le coût moyen pondéré du capital serait déterminé avec une prime de risque de marché fixée à 6% (en ligne avec 2012), afin de refléter les hypothèses long terme retenues pour le test de dépréciation du goodwill.

Par conséquent, les taux d'actualisation appliqués par UGT sont présentés ci-après :

	2013 Taux d'actualisation	2012 Taux d'actualisation
Allemagne	9,8%	9,9%
Royaume-Uni et Irlande	9,8%	9,9%
Benelux & Pays Nordiques	9,8%	9,9%
France	9,8%	9,8%
Atos Worldline	9,8%	9,9%
Europe de l'Est et Europe Centrale	9,8%	9,9%
Amérique du Nord	9,8%	9,8%
Zone Ibérique	9,8%	9,9%
Autres pays	between 9.8% to 11.8%	between 9.9% to 10.7%

Sur la base des tests de dépréciation réalisés en fin d'année, aucune perte de valeur n'a été identifiée au 31 décembre 2013.

Une analyse a été menée pour mesurer la sensibilité du calcul aux changements des paramètres clés utilisés (taux de marge opérationnelle, taux d'actualisation et taux de croissance perpétuelle). La méthode utilisée consiste à faire varier de plus ou moins 50 points de base chacun des paramètres. L'analyse n'a mis en évidence aucun scénario probable où le montant recouvrable d'une UGT passerait en-deçà de sa valeur nette comptable.

Note 12 Immobilisations incorporelles:

(En millions d'euros)	Valeur brute	Amortissement	Valeur nette
Au 1^{er} janvier 2012	816,8	-344,7	472,1
Impact regroupement d'entreprises SIS	-5,4	-	-5,4
Au 1^{er} janvier 2012 retraité	811,4	-344,7	466,7
Acquisitions/dotations	69,2	-51,6	17,6
Cessions/reprises	-21,7	21,1	-0,6
Impact regroupement d'entreprises	6,5	-	6,5
Relation Clients	17,2	-43,2	-26,0
Cessions de filiales	-8,7	4,7	-4,0
Différences de change	0,1	0,2	0,3
Autres	18,1	-14,6	3,5
Au 31 décembre 2012	892,1	-428,1	464,0
Acquisitions/dotations	81,7	-50,8	30,9
Cessions/reprises	-10,6	9,5	-1,1
Impact regroupement d'entreprises	17,4	-	17,4
Relation Clients	-	-44,3	-44,3
Différences de change	-17,7	8,0	-9,7
Autres	-9,4	-2,4	-11,8
Au 31 décembre 2013	953,5	-508,1	445,4

Dans le cadre de l'acquisition de SIS, une partie du prix payé a été allouée aux immobilisations incorporelles pour 333,3 millions d'euros, dont 324,1 millions d'euros comptabilisés en 2011 et 9,2 millions d'euros en 2012. Cette immobilisation est représentative de la valorisation de la relation clients et du carnet de commandes apportés par SIS. La relation client a été valorisée selon la méthode dite des « excess earnings », appliquée à une base de contrats représentant 80% du chiffre d'affaires annuel de SIS, et selon des hypothèses moyennes de renouvellement en adéquation avec les résultats moyens obtenus historiquement par Atos sur chaque type de contrat. Ce montant est amorti linéairement sur une période de 8,75 ans. La charge annuelle 2013 s'élève à 40,6 millions d'euros, dont 2,6 millions d'impacts de change.

Note 13 Immobilisations corporelles:

(En millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériel informatique	Autres immobilisations	Total
Valeur brute				
Au 1^{er} janvier 2013	396,0	1 046,7	199,0	1 641,7
Acquisitions	17,8	160,0	65,9	243,7
Cessions	-11,0	-156,0	-31,0	-198,0
Différences de change	-4,8	-28,9	-7,9	-41,6
Autres	-	20,1	-33,5	-13,4
Au 31 décembre 2013	398,0	1 041,9	192,5	1 632,4
Amortissements cumulés				
Au 1^{er} janvier 2013	-233,0	-646,1	-94,8	-973,9
Amortissements de l'exercice	-34,7	-198,8	-39,9	-273,4
Sorties de périmètre	8,1	142,4	26,6	177,1
Différences de change	2,9	23,0	4,6	30,5
Autres	7,6	9,3	9,4	26,3
Au 31 décembre 2013	-249,1	-670,2	-94,1	-1 013,4
Valeur nette				
Au 1^{er} janvier 2013	163,0	400,6	104,2	667,8
Au 31 décembre 2013	148,9	371,7	98,4	619,0

(En millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériel informatique	Autres immobilisations	Total
Valeur brute				
Au 1^{er} janvier 2012	365,6	1 064,6	105,9	1 536,1
Impact du regroupement d'entreprises SIS	16,7	-	-	16,7
Au 1^{er} janvier 2012 retraité	382,3	1 064,6	105,9	1 552,8
Acquisitions	26,3	181,6	71,0	278,9
Impact regroupement d'entreprises	0,4	19,9	0,4	20,7
Cessions	-59,6	-101,9	-26,3	-187,8
Différences de change	1,5	-3,2	-1,7	-3,4
Autres	45,1	-114,3	49,7	-19,5
Au 31 décembre 2012	396,0	1 046,7	199,0	1 641,7
Amortissements cumulés				
Au 1^{er} janvier 2012	-191,0	-619,4	-45,5	-855,9
Amortissements de l'exercice	-39,3	-214,0	-32,1	-285,4
Sorties de périmètre	35,1	85,3	27,8	148,2
Différences de change	-0,7	3,1	1,3	3,7
Pertes de valeur	-	-2,1	-0,3	-2,4
Autres	-37,1	101,0	-46,0	17,9
Au 31 décembre 2012	-233,0	-646,1	-94,8	-973,9
Valeur nette				
Au 1^{er} janvier 2012	174,6	445,2	60,4	680,2
Au 1^{er} janvier 2012 retraité	191,3	445,2	60,4	696,9
Au 31 décembre 2012	163,0	400,6	104,2	667,8

Les immobilisations corporelles du Groupe incluent principalement les équipements informatiques utilisés dans les centres de production, et plus particulièrement au sein des centres de traitement de données et des centres de développement de logiciel. D'autre part, la politique d'Atos est de louer ses locaux. Par conséquent, le poste « Terrains et constructions » est essentiellement composé des infrastructures techniques des centres de traitements.

Contrats de location financement

La valeur nette comptable des immobilisations corporelles sous contrat de location-financement s'est élevée à 8,2 millions d'euros. Les paiements minimaux futurs au titre des contrats de location-financement irrévocables ont atteint 11,5 millions d'euros à la clôture.

(En millions d'euros)	31 décembre 2013			31 décembre 2012		
	Paiements minimaux au titre de la location	Intérêts	Principal	Paiements minimaux au titre de la location	Intérêts	Principal
A moins d'un an	6,6	-0,5	6,1	6,9	-0,7	6,2
Entre un et cinq ans	4,9	-0,3	4,6	9,3	-0,9	8,4
A plus de cinq ans	-	-	-	-	-	-
Total	11,5	-0,8	10,7	16,2	-1,6	14,6

Note 14 Actifs financiers non courants

(En millions d'euros)	Notes	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Actifs de régime de retraite	Note 20	325,0	340,8
Autres (*)		51,5	54,4
Total		376,5	395,2

(*) Le poste Autres inclut les prêts, les dépôts, les garanties, les titres comptabilisés selon la méthode de mise en équivalence et les participations non consolidées.

Note 15 Clients et comptes rattachés

(En millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Valeur brute	1 820,2	2 051,7
Coûts de transition	8,4	12,6
Provisions pour créances douteuses	-106,1	-104,3
Valeur nette de l'actif	1 722,5	1 960,0
Avances et acomptes reçus	-67,3	-69,9
Produits constatés d'avance et clients créditeurs	-368,3	-483,8
Créances clients nettes	1 286,9	1 406,3
Ratio clients en jours de chiffre d'affaires (DSO)	40	44

Le délai de règlement clients moyen est entre 30 et 60 jours selon les pays.

Au-delà d'un retard de paiement supérieur à 60 jours, le Groupe analyse au cas par cas lors d'une revue trimestrielle des en-cours, le besoin de comptabiliser une perte de valeur dans les comptes.

Le 18 juin 2013, Atos a reconduit pour cinq ans son programme de titrisation pour un montant maximum de créances titrisées fixé à 500,0 millions d'euros, et une limite au montant maximum de financement fixée à 200,0 millions d'euros.

Ce nouveau programme de titrisation est structuré en deux compartiments appelés « ON » et « OFF »:

- Le compartiment « ON » similaire au précédent programme (les créances sont inscrites au bilan du Groupe) est le compartiment par défaut dans lequel les créances sont cédées. L'utilisation de ce compartiment a été faite à son seuil minimal.
- Le Compartiment « OFF » est conçu de manière à ce que le risque crédit (insolvabilité et retard de paiement) associé aux créances cédées des débiteurs éligibles au programme est entièrement transféré au cessionnaire.

Au 31 décembre 2013, le Groupe a vendu:

- Dans le compartiment « ON » 334,2 millions d'euros de créances dont 10 millions d'euros ont été reçus en cash. Cette vente est avec recours et par conséquent reconsolidante au bilan
- Dans le compartiment « OFF » 41,8 millions d'euros de créances qualifiés pour la déconsolidation car tous les risques associés sont实质iellement transférés.

Balance âgée des créances:

(En millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Dépassement du délai de règlement entre 0 et 30 jours	89,4	117,2
Dépassement du délai de règlement entre 30 et 60 jours	25,7	24,1
Dépassement du délai de règlement supérieur à 60 jours	41,7	39,6
Total	156,8	180,9

Variation des provisions pour créances douteuses

(En millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Situation en début de période	-104,3	-106,3
Provisions sur créances douteuses	-17,0	-20,5
Pertes sur créances irrécouvrables	12,4	15,2
Reprises de provisions	14,4	10,9
Impact regroupement d'entreprises	-	-1,8
Autres (*)	-11,6	-1,8
Situation en fin de période	-106,1	-104,3

(*) Reclassements et écarts de change.

Note 16 Autres actifs courants

(En millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Stocks	17,3	16,6
Etat - Créances de TVA	98,3	77,8
Charges constatées d'avance	154,8	145,7
Autres créances et actifs courants	155,6	175,4
Acomptes reçus	11,3	40,4
Total	437,3	455,9

Note 17 Ventilation des actifs et passifs par nature

La valeur comptable des actifs financiers est égale à leur juste valeur.

Au 31 décembre 2013, la ventilation des actifs était la suivante:

(En millions d'euros)	Prêts et créances	Actifs financiers disponibles à la vente	Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat	Instruments dérivés actifs
Actifs financiers non courants (hors titres mis en équivalence)	-	372,5	-	-
Instruments financiers non courants	-	-	-	0,3
Créances clients et comptes rattachés	1 722,5	-	-	-
Autres actifs courants	437,3	-	-	-
Instruments financiers courants	-	-	4,1	15,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	553,0	-	753,2	-
Total	2 712,8	372,5	757,3	15,3

Au 31 décembre 2012, la ventilation des actifs était la suivante:

(En millions d'euros)	Prêts et créances	Actifs financiers disponibles à la vente	Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat	Instruments dérivés actifs
Actifs financiers non courants (hors titres mis en équivalence)	-	391,9	-	-
Instruments financiers non courants	-	-	-	0,6
Créances clients et comptes rattachés	1 960,0	-	-	-
Autres actifs courants	455,9	-	-	-
Instruments financiers courants	-	-	-	3,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	493,8	-	665,9	-
Total	2 909,7	391,9	665,9	3,7

Au 31 décembre 2013, la ventilation des dettes était la suivante:

(En millions d'euros)	Passifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat	Passifs financiers évalués au coût amorti	Instruments dérivés passifs
Passifs financiers	-	307,3	-
Instruments financiers non courants	-	-	6,8
Fournisseurs et comptes rattachés	1 055,6	-	-
Part à moins d'un an des passifs financiers	-	93,5	-
Instruments financiers courants	6,7	-	19,2
Total	1 062,3	400,8	26,0

Au 31 décembre 2012, la ventilation des dettes était la suivante:

(En millions d'euros)	Passifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat	Passifs financiers évalués au coût amorti	Instruments dérivés passifs
Passifs financiers	-	758,2	-
Instruments financiers non courants	-	-	12,6
Fournisseurs et comptes rattachés	1 026,8	-	-
Part à moins d'un an des passifs financiers	-	169,5	-
Instruments financiers courants	0,9	-	1,7
Total	1 027,7	927,7	14,3

Note 18 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(En millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Disponibilités et dépôts bancaires à vue	553,0	493,8
SICAV monétaires	753,2	665,9
Total	1 306,2	1 159,7

En fonction des conditions de marché et des prévisions de flux de trésorerie à court terme, le Groupe peut à tout moment investir dans des SICAV monétaires ou dans des comptes bancaires rémunérés ayant une maturité inférieure à trois mois.

Note 19 Capitaux propres

Augmentation de capital

En 2013, Atos SE a augmenté son capital social par émission de nouvelles actions et incorporation de primes d'émission pour un montant de 555,1 millions d'euros, ce qui a donné lieu à la création de 12 462 016 nouvelles actions relatives aux évènements suivants :

- Distribution de dividendes payés en actions pour 702 606 nouvelles actions ;
- L'exercice anticipé de 1000 nouvelles actions gratuites ;
- La conversion anticipée des obligations convertibles de 2009 pour 5 571 852 nouvelles actions ;
- La conversion anticipée des obligations convertibles de 2011 pour 3 676 658 nouvelles actions et,
- L'exercice durant 2013 de 2 509 900 stock-options.

Au 31 décembre 2013, le capital social d'Atos SE de 98 165 446 actions dont la valeur nominale s'élève à un euro par action.

Note 20 Engagements de retraite

Les engagements de retraite et assimilés ont donné lieu, au 31 décembre 2013, à une provision nette de 398,1 millions d'euros dans les comptes du Groupe. La provision s'élevait à 407,3 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Ces engagements se situent principalement au Royaume-Uni (43% des engagements du Groupe), aux Pays-Bas (33%), en Allemagne (14%), en Suisse (3%) et en France (3%).

Caractéristiques des principaux plans et des risques associés

Au **Royaume-Uni**, ces engagements proviennent d'anciens plans à prestations définies, qui ont été pour la plupart fermés à l'acquisition de nouveaux droits ou aux nouveaux entrants. Certains plans à prestations définies restent ouverts pour respecter les obligations des cahiers des charges des contrats d'externalisation du secteur public, pour lesquels une compensation financière adaptée est demandée aux clients. L'ensemble des engagements provient de régimes basés sur le salaire de fin de carrière et soumis aux exigences de solvabilité prévalant au Royaume-Uni, c'est à dire déterminées par un actuaire indépendant sur la base d'un taux d'actualisation reflétant le rendement attendu sur les actifs des régimes. Les périodes de comblement de déficit sont décidées entre les administrateurs indépendants des fonds de pension et les sociétés contributrices et peuvent aller jusqu'à 20 ans lorsque des sûretés adéquates sont mises en place par les sociétés contributrices. La plupart des plans sont gouvernés par des conseils d'administration indépendants qui comprennent des administrateurs désignés par l'employeur.

L'allocation d'actifs consolidée des différents plans au Royaume-Uni est composée à 75% d'obligations et à 25% d'actions et autres actifs et peut varier d'un plan à l'autre selon son profil particulier. L'exposition au risque de taux et d'inflation est gérée prudemment au travers des investissements en obligations d'Etat britanniques, ainsi que de swaps de taux et d'inflation entièrement collatéralisés. Les obligations privées constituent une part significative du portefeuille obligataire et les investissements en actions présentent une bonne diversification géographique.

Ces régimes n'exposent pas le Groupe à des risques particuliers au-delà des risques traditionnels liés aux régimes à prestations définies, qui incluent notamment les risques d'augmentation de l'inflation, de la longévité, ou encore la baisse des taux d'actualisation ou des rendements financiers.

Aux **Pays-Bas**, l'acquisition de droits dans le régime hybride à prestations et cotisations définies a été fermée fin 2013. A partir de 2014, les droits seront acquis dans un régime à cotisations définies. Le régime fermé est soumis aux obligations de solvabilité prévalant aux Pays-Bas qui reposent notamment sur une courbe de taux d'actualisation publiée par la Banque Centrale néerlandaise. Cette courbe est basée, jusqu'à l'échéance 20 ans, sur la courbe des taux swaps, et ensuite sur une convergence vers un taux futur ultime de 4,2% à l'échéance 60 ans. Le taux de couverture exigé à court terme est compris entre 104 et 105% avec une période de reconstitution de 3 ans au maximum. A long terme, le taux de couverture exigé dépend du profil de risque du fonds et s'établit autour de 110% pour le moment, avec une période de reconstitution maximale de 15 ans.

Le régime est gouverné par un conseil d'administration indépendant, qui est composé pour 50% de représentants de l'employeur et pour 50% de représentants des salariés. Les investissements se ventilent entre un portefeuille de couverture, comprenant des obligations d'Etat ainsi que des swaps de taux (collatéralisés), dont l'objectif est de répliquer l'évolution des passifs mesurés sur la base des exigences de solvabilité locales, et un portefeuille de rendement, composé d'actions, d'obligations privées et d'autres classes d'actifs de rendement. L'allocation stratégique actuelle est de 65% pour le portefeuille de couverture et 35% pour le portefeuille de rendement.

Ce régime n'expose pas le Groupe à des risques particuliers au-delà des risques traditionnels liés aux régimes à prestations définies, qui incluent notamment les risques d'augmentation de l'inflation, de la longévité, ou encore la baisse des taux d'actualisation ou des rendements financiers.

En **Allemagne**, la majorité des engagements provient de droits transférés au Groupe dans le cadre de l'acquisition de SIS en 2011. Ces droits sont pour l'essentiel issus d'une harmonisation de régimes antérieurs réalisée en 2004 sur la base d'un régime principalement à cotisations définies comprenant des garanties à prestations définies. Ce régime est fermé aux nouveaux entrants mais l'accumulation de droits se poursuit au titre des services rendus jusqu'en 2004. Il couvre plusieurs entités allemandes et est soumis aux obligations locales, qui n'imposent pas de niveau de financement et exigent la souscription d'une assurance mutualisée en cas de faillite (PSV). Ces plans font cependant l'objet d'un préfinancement sous la forme d'un accord de fiducie (CTA) gouverné par un prestataire professionnel externe. La stratégie d'investissement est déterminée par un comité d'investissement désigné par l'employeur. L'allocation d'actifs est principalement composée d'obligations 70%, d'actions 20% et pour 10% d'immobilier. Au sein du portefeuille obligataire, les obligations privées représentent 70% des investissements, les obligations d'Etat cœur de la zone euro composant le reste. Le portefeuille de rendement comprend des actions diversifiées ainsi que des obligations à haut rendement. L'allocation d'actifs relative à l'autre régime est plus en ligne avec sa faible sensibilité aux risques de taux et repose principalement sur des obligations privées de haute qualité, et dans une moindre mesure des fonds diversifiés et des obligations européennes à haut rendement.

Les engagements du Groupe proviennent également, dans une moindre mesure, de régimes légaux ou conventionnels d'indemnités liées à l'ancienneté ou à la fin de carrière. Les engagements du Groupe en matière de couverture santé des retraités ne sont pas significatifs.

Adoption de la norme IAS 19 révisée (IAS19R).

Au 1^{er} janvier 2013, le Groupe a adopté la norme IAS 19 révisée (IAS 19R). Les principales conséquences de la révision sont la reconnaissance immédiate du coût des services passés, la substitution du rendement attendu sur les actifs par un produit d'intérêt calculé sur la base d'un taux égal au taux d'actualisation, la prise en compte systématique dans les hypothèses de mortalité des gains futurs attendus dans l'espérance de vie, et l'inclusion des taxes dans les engagements.

En conséquence de l'adoption d'IAS 19 R, les engagements de retraite ont été augmentés de 11,8 millions d'euros dont 8,9 millions sont liés au coût des services passés non reconnus.

Événements 2013

En 2013, le Groupe a mis en place un certain nombre de mesures destinées à limiter l'impact de l'augmentation de 13 millions d'euros du coût des services passés due aux taux d'actualisation plus bas adoptés fin 2012.

Au cours du premier semestre, le niveau d'accumulation des droits aux Pays-Bas a été réduit pour stabiliser les niveaux de cotisations. Cela a conduit à une réduction du coût des services passés de 12,9 millions d'euros. Au cours du second semestre, un accord a été conclu avec les partenaires sociaux pour fermer le régime à prestations définies à partir du 1^{er} janvier 2014, ce qui a conduit à une réduction des droits de 16,8 millions d'euros. En conséquence, la société ne devra plus comptabiliser de coût des services rendus au titre de ce régime à partir de 2014.

Au Royaume-Uni, les employés bénéficiaires des régimes BBC se sont vus offrir trois options pour faire évoluer leurs droits, en suivant les évolutions intervenues dans les plans gérés par la BBC. Cela a entraîné une réduction du coût des services passés de 9,7 millions d'euros.

Au cours du second semestre, Atos au Royaume-Uni a par ailleurs proposé plusieurs options de transfert ou de conversion des droits à ses anciens salariés. S'en est suivi une réduction des droits de 7,2 millions d'euros.

Montants reconnus dans les états financiers

Les montants reconnus au bilan du Groupe au 31 décembre 2013 se présentent comme suit et ont été déterminés régime par régime:

(En millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012	Retraité *
Montant reconnu dans les états financiers			
Charges payées d'avance - régimes postérieurs à l'emploi	325,0	340,8	
Charges à payer - régimes postérieurs à l'emploi	-684,7	-693,9	
Charges à payer - autres régimes à long terme	-38,4	-54,2	
Montant total reconnu au bilan	-398,1	-407,3	
Décomposition de la charge périodique			
Coût des services rendus (net des cotisations des salariés)	81,5	69,0	
Amortissement du coût des services passés	-32,0	0,2	
(Gains) / pertes actuarielles sur autres régimes à long terme	-1,6	6,5	
(Gains) / pertes liés à des réductions de régimes	-16,4	-3,2	
(Gains) / pertes liés à l'extinction des engagements	-3,2	-	
Coûts administratifs	3,5	5,5	
Charge opérationnelle	31,8	78,0	
Coût de l'actualisation	166,7	167,6	
Revenus d'intérêt	-151,0	-165,6	
Charge financière nette	15,7	2,0	
Charge nette périodique totale	47,5	80,0	
<i>Dont charge nette périodique liée aux régimes postérieurs à l'emploi</i>	<i>40,6</i>	<i>66,4</i>	
<i>Dont charge nette périodique liée aux autres régimes à long terme</i>	<i>6,9</i>	<i>13,6</i>	
Variation des engagements au titre des régimes à prestations définies			
Engagements au titre des régimes à prestations définies au 1er janvier	4 250,6	3 503,2	
Engagements au titre des autres régimes à long terme au 1er janvier	61,2	54,1	
Total des engagements au titre des régimes à prestations définies au 1er janvier	4 311,8	3 557,3	
Autres dettes financières courantes - reclassement	-	8,7	
Effets de change	-46,8	30,1	
Coût des services rendus (net des cotisations des salariés)	81,5	69,0	
Coût de l'actualisation	166,4	167,6	
Cotisations des salariés	24,4	27,9	
Effet des modifications de régimes	-32,0	0,2	
Réductions des engagements	-16,4	-3,2	
Extinction des engagements	-10,5	-	
Regroupement d'entreprises / (cessions)	11,0	11,8	
Prestations payées	-114,8	-114,0	
(Gains) / pertes actuariels - changements d'hypothèses financières	-39,2	572,5	
(Gains) / pertes actuariels - changements d'hypothèses démographiques	9,0	-	
(Gains) / pertes actuariels - effets d'expérience	-7,1	-16,1	
Engagements au titre des régimes à prestations définies au 31 décembre	4 337,3	4 311,8	

* Le Groupe a décidé de ne pas retraitier les états financiers publiés en 2012 des incidences non matérielles sur ses comptes de l'application de la nouvelle norme IAS19 revisée (IAS19R) qui sont détaillées en note 20.

La durée moyenne pondérée de l'obligation est de 18,4 ans.

(En millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012	Retraité *
Variation de la juste valeur des actifs de régime			
Juste valeur des actifs de régime au 1er janvier	3 908,3	3 451,9	
Effets de change	-43,0	25,6	
Rendement financier réel des actifs de régime	5,7	384,7	
Cotisations employeur	127,5	101,6	
Cotisations des salariés	24,4	27,9	
Prestations payées par les fonds externes	-86,6	-83,4	
Extinction des engagements	-3,8	-	
Regroupement d'entreprises / (cessions)	13,1	-	
Coûts administratifs	-3,5	-	
Juste valeur des actifs de régime au 31 décembre	3 942,1	3 908,3	
Rapprochement avec les montants reconnus dans les états financiers (tous régimes)			
Situation financière nette - régimes postérieurs à l'emploi	-356,8	-349,3	
Situation financière nette - autres régimes à long terme	-38,4	-54,2	
Autres éléments non reconnus (plafonnement des actifs)	-2,9	-3,8	
Charges à payer / payées d'avance	-398,1	-407,3	
Dont provision pour avantages de retraite et assimilés	-723,1	-748,1	
Dont immobilisations financières non courantes	325,0	340,8	
Variation du montant reconnu dans les états financiers (tous régimes)			
Montant reconnu à l'ouverture	-407,3	-110,7	
Autres dettes financières courantes - reclassement	-	-9,0	
Charge nette périodique	-47,5	-80,0	
Prestations payées par l'employeur	28,2	30,6	
Cotisations versées par l'employeur	127,5	101,9	
Regroupement d'entreprises / (cessions)	2,1	-11,8	
Montants comptabilisés en autres éléments du résultat global	-108,8	-323,8	
Autres (autres régimes à long terme, effets de change)	7,7	-4,5	
Montant reconnu à la clôture	-398,1	-407,3	

* Le Groupe a décidé de ne pas retraitier les états financiers publiés en 2012 des incidences non matérielles sur ses comptes de l'application de la nouvelle norme IAS19 revisée (IAS19R) qui sont détaillées en note 20.

Le développement des principaux plans au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Allemagne a été les suivants :

(In EUR million)	Plans de retraite au Pays-Bas	Plans de retraite au Royaume-Unis	Principaux plans de retraite en Allemagne
Rapprochement avec les montants reconnus dans les principaux plans:			
Montant reconnu à l'ouverture			
Charge nette périodique	28,9	-11,1	-15,7
Prestations et cotisations payées par l'employeur	62,7	55,6	2,0
Montants comptabilisés en autres éléments du résultat global	-104,9	-32,7	4,1
Autres (effets de change)	-	3,6	2,6
Montant reconnu à la clôture	209,9	-135,2	-142,1
Engagements au titre des régimes à prestations définies au 31 décembre	-1 413,2	-1 846,1	-480,0
Juste valeur des actifs de régime au 31 décembre	1 623,1	1 710,9	337,9
Montant reconnu à la clôture	209,9	-135,2	-142,1

Les engagements partiellement ou totalement préfinancés à travers des fonds externes (fonds de pension, etc...) s'élevaient, au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012, à respectivement 4 098,8 millions d'euros et 4 039,9 millions d'euros, soit plus de 94% des engagements du Groupe au 31 décembre 2013.

Hypothèses actuarielles:

Les engagements ont été évalués par des actuaires indépendants, sur la base d'hypothèses mises à jour régulièrement.

Les hypothèses retenues sont les suivantes :

	Royaume-Uni		Zone euro	
	2013	2012	2013	2012
Taux d'actualisation au 31 décembre	4,60%	4,50%	3,30% ~ 3,70%	3,00% ~ 3,65%
Hypothèse d'augmentation future des salaires au 31 décembre	3,20%	2,90%	2,00%	2,00%

Les taux d'actualisation les plus élevés pour la zone euro sont utilisés pour les régimes dont la maturité moyenne est supérieure à 15 ans.

L'hypothèse d'inflation est utilisée pour déterminer l'impact de l'indexation des retraites en cours de paiement ou des augmentations de salaires selon les règles propres à chaque plan.

La sensibilité des engagements de retraites des principaux régimes aux hypothèses de taux d'actualisation et d'inflation est la suivante :

	Taux d'actualisation +25pts	Taux d'inflation +25pts
Plans de retraite au Pays-Bas	-4,7%	1,0%
Pans de retraite au Royaume-Unis	-4,4%	4,1%
Principaux plans de retraite en Allemagne	-4,0%	2,2%

Ces analyses de sensibilité sont basées sur des calculs effectués par des actuaires indépendants et n'incluent pas les effets croisés de chacune des hypothèses, mais incluent les effets que les hypothèses d'inflation ont sur les hypothèses d'augmentation des salaires au Royaume-Uni.

Actifs de régime:

Ces actifs se décomposent comme suit:

	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Actions	19%	18%
Obligations	70%	73%
Immobilier	3%	2%
Liquidités et assimilés	4%	4%
Autres	4%	3%

Parmi ces actifs, 94% ont fait l'objet d'une valorisation sur la base de valeurs de marché, 2% d'actifs essentiellement composés d'immobilier, d'actions non cotées ou de participations dans des projets d'infrastructure sont valorisés par les gestionnaires externes, certains swaps de taux et de devises représentant 2% du total des actifs ont été valorisés par les dépositaires par référence à des valeurs de marché théoriques, enfin 2% des actifs correspondent à la valeur de polices d'assurance.

Une part significative du portefeuille obligataire et des swaps de taux concourent au programme de couverture mis en œuvre par le fonds de pension néerlandais ou les fonds de pension britanniques d'Atos, qui vise à couvrir une part importante des obligations de financement. Aucun régime n'est couvert contre le risque de longévité.

Au sein du total des actifs, les titres Atos ou actifs utilisés par Atos ne sont pas significatifs.

Charges constatées d'avance au bilan:

L'actif net de 209,8 millions d'euros reconnu au titre du fonds de pension néerlandais et l'actif net de 110,0 millions relatif à l'un des plans au Royaume-Uni, sont justifiés par la capacité du Groupe à en obtenir le remboursement, conformément à l'interprétation IFRIC 14.

Impacts nets sur les états financiers 2013:

L'impact net des régimes à prestations définies sur les états financiers du Groupe est le suivant:

Compte de résultat

(En millions d'euros)	31 décembre 2013			31 décembre 2012 Retraité		
	Postérieur à l'emploi	Autres régimes à long terme	Total	Postérieur à l'emploi	Autres régimes à long terme	Total
Marge opérationnelle	-26,6	-2,9	-29,5	-67,2	-10,8	-78,0
Autres produits et charges opérationnels	-	-2,3	-2,3	0,8	-0,8	-
Résultat financier	-14,3	-1,4	-15,7	-	-2,0	-2,0
Impact total sur le compte de résultat	-40,9	-6,6	-47,5	-66,4	-13,6	-80,0

Impacts sur les flux de trésorerie en 2013

Les flux de trésorerie relatifs aux engagements de retraite proviennent principalement des cotisations aux fonds de pensions pour 127,5 millions d'euros, le reliquat correspondant à des prestations versées directement par le Groupe aux bénéficiaires. Les 127,5 millions d'euros comprennent 43,1 millions d'euros affectés à l'accord 2014 de transformation du plan de pensions néerlandais décrit ci-après :

Les contributions aux fonds de pension correspondent aux cotisations normales versées au titre des services rendus dans l'exercice (généralement exprimées en pourcentage du salaire), ainsi qu'à des contributions destinées à couvrir les déficits passés, ces dernières étant étaillées sur 10 à 15 ans conformément aux accords avec les administrateurs indépendants des régimes (montant fixes annuels).

Situation des régimes de retraite aux Pays-Bas et au Royaume-Uni et impact sur les cotisations 2014

Fonds de pension néerlandais

Fin 2013, un accord a été trouvé entre la société, les partenaires sociaux et le fonds de pension pour mettre en œuvre un nouveau régime de retraite aux Pays-Bas, qui prendra effet au 1^{er} janvier 2014. Au titre de cet accord, la société a pris l'engagement de verser une contribution finale de 113,2 millions d'euros au cours du premier semestre 2014. Cette contribution peut être versée en numéraire ou sous la forme d'actions Atos, sur la base du mécanisme approuvé par l'Assemblée Générale le 27 décembre 2013. Ce paiement permet également d'éteindre les litiges évoqués dans le document de référence 2012 et pour lesquels aucun arbitrage n'est finalement intervenu.

A partir de 2014, l'accumulation de nouveaux droits se fera au sein d'un régime à cotisations définies géré par un prestataire externe. A partir de cette date, le fonds de pension deviendra un fonds fermé. En conséquence, la société ne devra plus verser de cotisations périodiques au fonds de pension en 2014 et au-delà.

Fonds de pension au Royaume-Uni

Le Groupe s'attend à contribuer à hauteur de 56,3 millions d'euros à ses fonds de pensions britanniques au cours du prochain exercice contre 53,7 millions d'euros en 2013.

Note 21 Provisions

(En millions d'euros)	31 décembre 2012	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Regroupement d'entreprises	Autres (*)	31 décembre 2013	Cou-rantes	Non cou-rantes
Réorganisation	123,6	38,5	-89,0	-10,4	-	-4,7	58,0	53,7	4,3
Rationalisation	48,6	9,7	-20,2	-3,7	-	7,9	42,3	17,3	25,0
Engagements sur projets	130,1	68,4	-52,8	-22,9	-	-5,0	117,8	81,9	35,9
Risques et litiges	104,7	32,6	-19,4	-31,3	-	-2,3	84,3	40,6	43,7
Total provisions	407,0	149,2	-181,4	-68,3	-	-4,1	302,4	193,5	108,9

(*) Le mouvement Autres correspond principalement à des ajustements de conversion des devises.

(En millions d'euros)	31 décembre 2011 Publié	31 décembre 2011 Retraité	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Regroupement d'entreprises	Autres (*)	31 décembre 2012	Cou-rantes	Non cou-rantes
Réorganisation	258,1	258,2	35,7	-124,3	-28,6	-	-17,4	123,6	123,6	-
Rationalisation	75,4	70,8	9,7	-28,2	-4,8	-	1,1	48,6	20,7	27,9
Engagements sur projets	232,4	230,1	36,2	-98,1	-35,7	0,9	-3,3	130,1	92,4	37,7
Risques et litiges	106,1	131,7	20,8	-23,0	-16,5	1,5	-9,8	104,7	-	104,7
Total provisions	672,0	690,8	102,4	-273,6	-85,6	2,4	-29,4	407,0	236,7	170,3

(*) Le mouvement Autres correspond principalement à des ajustements de conversion des devises.

Réorganisation

Suite à la mise en place de nouveaux plans de réorganisation menés en vue d'améliorer la productivité et l'efficacité du Groupe, de nouvelles provisions ont été comptabilisées pour un montant de 38,5 millions d'euros. Elles ont concerné principalement les Pays-Bas pour 12,4 millions d'euros et l'Allemagne pour 8,7 millions d'euros.

Les reprises de provisions de 89,0 millions d'euros ont principalement résultés de la finalisation des plans de réorganisation des entités anciennement SIS, qui étaient intégralement provisionnés au 30 juin 2011 en Allemagne (62,4 millions d'euros), conjugués avec l'optimisation des effectifs aux Pays-Bas (13,0 millions d'euros).

Rationalisation

Les nouvelles provisions se sont élevées à 9,7 millions d'euros provenant essentiellement de la relocalisation du centre de production au Brésil (4,7 millions d'euros).

Les reprises de provisions pour rationalisation d'un montant de 20,2 millions d'euros ont surtout concerné les loyers et les coûts de remises en état de bureaux fermés au Royaume-Uni (8,6 millions d'euros) et en Allemagne (5,9 millions d'euros).

Engagements sur projets

Les 68,4 millions d'euros de charges étaient pour partie liés à la perte sur DWP-MSA ainsi que les coûts associés à une éventuelle transaction sur ce contrat.

La consommation de 52,8 millions d'euros de provisions sur projets clients a été essentiellement utilisée sur les anciens contrats clients SIS, dont les engagements étaient comptabilisés à l'ouverture du bilan au 1^{er} juillet 2011.

Les reprises non utilisées de provisions sur projets pour 22,9 millions d'euros ont reflété une réduction des montants des pertes sur des contrats anciennement SIS, suite à une conduite proactive des projets ou à une clôture anticipée.

Risques et litiges

Les provisions pour risques et litiges de 84,3 millions d'euros ont inclus plusieurs litiges à long terme tels que des contentieux fiscaux et sociaux, des litiges sur des garanties données sur cessions et autres conflits avec des clients et des fournisseurs. Le service juridique gère attentivement ces cas avec pour objectif de réduire au maximum le passif final.

Note 22 Passifs financiers

(En millions d'euros)	31 décembre 2013			31 décembre 2012		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Contrats de location-financement	6,1	4,6	10,7	6,2	8,4	14,6
Prêts bancaires	0,3	283,7	284,0	1,0	291,0	292,0
Titrisation	10,0	-	10,0	70,0	-	70,0
Obligations convertibles	-	-	-	10,0	449,7	459,7
Autres passifs financiers	77,1	19,0	96,1	82,3	9,1	91,4
Total passifs financiers	93,5	307,3	400,8	169,5	758,2	927,7

Passifs financiers libellés en devises étrangères

La valeur comptable des passifs financiers du Groupe en monnaies étrangères se présente comme suit :

(En millions d'euros)	EUR	Autres devises	Total
31 décembre 2013	349,2	51,6	400,8
31 décembre 2012	884,9	42,8	927,7

Juste valeur et taux d'intérêt effectif des passifs financiers

La juste valeur des prêts bancaires est, du fait qu'ils soient pour l'essentiel composés de prêts à taux d'intérêt variables, considérée comme étant proche de la valeur comptable. La valeur comptable des autres éléments des passifs financiers est considérée comme la meilleure estimation de leur juste valeur, la différence entre la juste valeur et la valeur comptable n'étant pas significative.

Le 29 octobre 2009, le Groupe a émis pour un montant de 250,0 millions d'euros des obligations à options de conversion et/ou d'échange en actions ordinaires nouvelles ou existantes (OCEANE) à échéance du 1^{er} janvier 2016. Une OCEANE est considérée comme un instrument composé. Au bilan, une partie est reconnue comme un passif, l'autre comme une composante des fonds propres.

Lors de la reconnaissance initiale, l'instrument financier (net des frais d'émission de 3,8 millions d'euros) est divisé entre passif financier pour un montant de 198,4 millions d'euros et fonds propres pour 47,8 millions d'euros. En conséquence, le taux d'intérêt effectif de l'obligation convertible en action (6,68%) diffère du coupon annuel payé aux obligataires (2,50%).

Le 16 septembre 2013, Atos a décidé de procéder au remboursement anticipé de la totalité des OCEANEs émises en 2009 et à échéance au 1^{er} janvier 2016. Dans le même temps le Groupe a initié un programme de rachat d'actions Atos SE pour un montant de 115,8 millions d'euros qui s'est achevé en décembre 2013. Le 15 octobre 2013, le Groupe a annoncé le succès du remboursement anticipé des OCEANEs 2009. Cette conversion anticipée a permis au Groupe de renforcer ses fonds propres et d'accroître sa trésorerie nette de 233,8 millions d'euros.

Au 1^{er} juillet 2011 à la date de finalisation de l'acquisition de SIS, le Groupe a émis des obligations convertibles (OCEANE) pour un montant de 250,0 millions d'euros réservées à Siemens à échéance du 1^{er} juillet 2016. Une OCEANE est considérée comme un instrument composé. Au bilan, une partie est reconnue comme un passif, l'autre comme une composante des fonds propres.

Lors de la reconnaissance initiale, l'instrument financier est divisé entre passif financier pour un montant de 218,5 millions d'euros et fonds propres pour 31,5 millions d'euros. En conséquence, le taux d'intérêt effectif de l'obligation convertible en action (4,35%) diffère du coupon annuel payé à Siemens (1,50%).

Le 15 novembre 2013, Atos a annoncé sa décision de procéder au remboursement anticipé de la totalité des OCEANEs émises en 2011 et à échéance au 1^{er} juillet 2016. Dans le même temps, le Groupe a annoncé qu'il mettrait en œuvre au cours de l'année 2014 un programme de rachat d'actions complémentaire comprenant une tranche de 115,0 millions d'euros équivalente à près de la moitié de l'accroissement de la situation de trésorerie nette suite au remboursement anticipé des OCEANEs 2011.

Le 19 décembre 2013, le Groupe a annoncé le succès du remboursement anticipé des OCEANEs 2011. Cette conversion anticipée a permis au Groupe de renforcer ses fonds propres et d'accroître sa trésorerie nette de 234,9 millions d'euros.

Echéancier des passifs financiers non courants

(En millions d'euros)	2015	2016	2017	2018	>2018	Total
Contrats de location-financement	2,9	0,3	0,2	0,1	1,1	4,6
Prêts bancaires	0,3	280,2	0,3	0,3	2,6	283,7
Autres passifs financiers	2,8	5,3	3,7	2,7	4,5	19,0
Passifs financiers à long terme au 31 décembre 2013	6,0	285,8	4,2	3,1	8,2	307,3

(En millions d'euros)	2014	2015	2016	2017	>2017	Total
Contrats de location-financement	6,0	2,4	-	-	-	8,4
Prêts bancaires	0,9	1,2	280,6	1,1	7,2	291,0
Obligations convertibles	-	-	449,7	-	-	449,7
Autres passifs financiers	0,5	1,5	4,8	2,3	-	9,1
Passifs financiers à long terme au 31 décembre 2012	7,4	5,1	735,1	3,4	7,2	758,2

Hypothèses retenues pour la construction de l'échéancier des passifs

Les passifs financiers ont été évalués sur la base :

- du taux de change au 31 décembre 2013, et
- des taux d'intérêts présentés ci-après.

Les taux d'intérêts effectifs au 31 décembre 2013 ont été les suivants :

(En millions d'euros)	Valeur d'apport	Juste valeur	Taux d'intérêt effectif
Contrats de location-financement	10,7	10,7	7,22%
Prêts bancaires	284,0	284,0	2,66%
Titrisation et autres passifs financiers	106,1	106,1	-
Total passifs financiers	400,8	400,8	

Variation de l'endettement net sur l'exercice

(En millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Endettement net en début de période	232,1	-141,8
Souscription de nouveaux emprunts	-8,2	-8,9
Obligations convertibles	459,7	-15,8
Remboursement d'emprunts à long et moyen termes	37,8	43,1
Variation de trésorerie à court terme	154,3	392,5
Nouveaux contrats de location-financement cours de la période	-2,2	-0,1
Emprunts à long et moyen termes des sociétés acquises au cours de la période	2,5	-25,8
Incidence des variations de cours des monnaies étrangères sur les emprunts à long et moyen termes	-22,6	-8,6
Participation des salariés en France transférée en fonds d'emprunt	-3,2	-3,3
Autres mouvements liés aux opérations de financement	55,2	1,6
Endettement net en fin de période	905,4	232,1

Note 23 Juste valeur et caractéristiques des instruments financiers

(En millions d'euros)	31 décembre 2013		31 décembre 2012	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Contrats de change à terme	19,4	-26,0	3,7	-4,7
Taux d'intérêts à terme sur contrats	-	-6,7	-	-10,5
S'analysant comme :				
Non courants	0,3	-6,8	0,6	-12,6
Courants	19,1	-25,9	3,1	-2,6

La juste valeur des instruments financiers est fournie par les contreparties bancaires.

Risque de variation des flux futurs dû à l'évolution des taux d'intérêt

Le Groupe bénéficie de prêts bancaires à taux variable à hauteur de 284,0 millions d'euros (contre 292,0 millions d'euros au 31 décembre 2012), qui l'exposent au risque de variation des flux futurs dû à l'évolution des taux d'intérêt. Pour diminuer son exposition à ce risque, le Groupe a recours, auprès d'établissements financiers, à des swaps de taux qui lui permettent d'échanger le taux variable d'une partie de son endettement financier en taux fixe. La juste valeur des instruments financiers permettant de couvrir l'endettement financier à taux variable est éligible à la comptabilité de couverture des flux de trésorerie.

Au 31 décembre 2013, le Groupe détenait des contrats d'échange de taux pour la couverture de l'exposition au risque de taux d'intérêt. Les contrats d'échange de taux ont été utilisés sur une partie de la facilité crédit pour un montant de 280,0 millions d'euros. Ces instruments arrivent à maturité en novembre 2015.

Exposition au risque de taux d'intérêt

Le tableau ci-après présente l'exposition du Groupe au risque de taux sur la base des engagements d'endettement futurs. L'exposition aux taux variables après couverture est d'environ 1,185,4 millions d'euros au 31 décembre 2013. En supposant que la structure (trésorerie/endettement à taux variable/couvertures) reste stable sur toute la durée du prêt, une augmentation de 1% de l'Euribor 1 mois aurait un impact positif sur les frais financiers de 11,9 millions d'euros.

(En millions d'euros)	Notes	Exposition au risque		Total
		Inférieur à 1 an	Supérieur à 1 an	
Prêts bancaires	Note 22	-0,3	-283,7	-284,0
Titrisation	Note 22	-10,0	-	-10,0
Autres		-9,2	-19,0	-28,2
Total des passifs		-19,5	-302,7	-322,2
Disponibilités et équivalents de trésorerie	Note 18	1 306,2	-	1 306,2
Découverts		-67,9	-	-67,9
Total trésorerie et équivalents de trésorerie net (*)		1 238,3	-	1 238,3
Position nette avant gestion du risque		1 218,8	-302,7	916,1
Instruments de couverture		-	280,0	280,0
Position nette après gestion du risque		1 218,8	-22,7	1 196,1
Contrats de location-financement	Note 22	-6,1	-4,6	-10,7
Dette totale nette après gestion du risque				1 185,4

(*) Dépôts à vue (certificats de dépôts), SICAV monétaires et découverts.

Risque de liquidité

Le 11 avril 2011, Atos a signé avec un syndicat international d'établissements financiers une nouvelle facilité de crédit renouvelable pour un montant de 1,2 milliard d'euros, à maturité avril 2016. La facilité de crédit renouvelable inclut deux ratios financiers qui sont le ratio de levier financier consolidé (endettement net divisé par la marge opérationnelle avant amortissement et dépréciation) qui ne peut être supérieur à 2,5 et le ratio de couverture d'intérêt consolidé (marge opérationnelle divisée par le coût net de la dette financière) qui ne peut être inférieur à 4.

Le 18 Juin 2013, Atos a reconduit pour une période de 5 ans son programme de titrisation pour un montant maximum de créances titrisées fixé à 500,0 millions d'euros et une limite au montant maximum de financement fixée à 200,0 millions d'euros. Les ratios financiers du programme de titrisation Atos ont été alignés avec ceux de la facilité de crédit renouvelable multidevise de 1,2 milliard d'euros.

Le calcul au 31 décembre 2013 des ratios financiers cités ci-dessus est détaillé de la manière suivante :

Nature des ratios bancaires	Obligations bancaires	Ratios du Groupe 31 décembre 2013	Ratios du Groupe 31 décembre 2012
Effet de levier (endettement net/EBO (*))	ne doit pas être supérieur à 2,5	-1,05	-0,29
Ratio de couverture d'intérêts (Marge opérationnelle/Coût net de la dette financière)	ne doit pas être inférieur à 4,0	20,88	16,96

(*) EBO : Excédent Brut Opérationnel égal à la marge opérationnelle retraitée des éléments non cash (OMDA en anglais).

Risque de change

Atos opère dans 52 pays. Cependant, dans la plupart des cas, le Groupe établit ses factures dans la monnaie du pays dans lequel il fournit les services, limitant ainsi son exposition au risque de change. Lorsque tel n'est pas le cas, le Groupe a recours à des instruments de couverture, tels que des contrats à terme ou les swaps de devises pour minimiser le risque.

La valeur nette comptable des actifs et des dettes monétaires libellés en devises étrangères se présente comme suit :

(En millions d'euros)	2013	2012	2013	2012	2013	2012
	EUR		GBP		USD	
Actifs	83,6	34,9	17,3	3,2	49,3	51,9
Passifs	128,5	33,0	2,3	3,0	23,4	17,3
Impact des taux de change avant couverture	-44,9	1,9	15,0	0,2	25,9	34,6
Couverture	0,0	-1,4	0,0	0,0	-3,5	-4,6
Impact du taux de change après couverture	-44,9	0,5	15,0	0,2	22,4	30,0

Analyse de sensibilité des devises étrangères

Le Groupe est principalement exposé aux fluctuations de la livre sterling et du dollar américain face à l'euro.

Le tableau ci-dessous détaille la sensibilité du Groupe à une augmentation ou diminution de 5% de la devise à laquelle le Groupe est exposé contre les autres devises étrangères. L'analyse de sensibilité a été menée sur les éléments monétaires libellés en devises étrangères comptabilisés au bilan en date de clôture. Leur conversion en euros à la date de clôture a été ajustée pour prendre en compte une augmentation de 5% du taux de conversion de la devise analysée.

(En millions d'euros)	2013	2012	2013	2012	2013	2012
	EUR		GBP		USD	
Compte de résultat	-2,2	0,0	0,8	0,0	1,1	1,5

Comptabilité de couverture

Les écarts entre les échéances des instruments financiers et la période sur laquelle les flux de trésorerie sont attendus ne sont pas significatifs.

Au 31 décembre 2013, les instruments dérivés sont utilisés pour la couverture de risques transactionnels tels que les risques de change et le risque de taux d'intérêts. Toutefois, d'un point de vue comptable, la plupart de ces instruments dérivés sont considérés comme des couvertures de flux de trésorerie.

La désignation des instruments par monnaie étrangère se décompose comme suit :

(En millions d'euros)	31 décembre 2013		31 décembre 2012	
Instruments	Juste valeur	Nominal	Juste valeur	Nominal
Couverture de flux de trésorerie				
<i>Taux d'intérêt</i>				
SWAP	-6,7	280,0	-10,5	280,0
<i>Change</i>				
Contrats à terme en USD	0,5	15,4	0,4	33,3
Contrats à terme en GBP	0,0	0,2	-0,1	2,3
Contrats à terme en INR	-4,5	33,8	-1,1	71,8
Contrats à terme en HKD	0,6	2,3	0,3	4,2
Contrats à terme en THB	0,0	0,0	0,0	0,2
Contrats à terme en MYR	-0,3	2,9	0,0	3,5
Contrats à terme en PLN	0,7	37,6	1,1	23,5
Contrats à terme en PHP	0,0	0,0	0,6	20,9
Contrats à terme en RUB	-0,3	5,7	0,2	15,5
Contrats à terme en MAD	0,0	6,1	-	-
Contrats à terme en CNY	0,0	0,9	-0,1	1,7
Contrats à terme en DKK	0,0	0,0	-1,6	98,6
Contrats à terme en RON	0,1	7,9	0,2	18,5
Contrats à terme en CHF	0,0	0,0	0,0	1,3
Contrats à terme en TRY	-0,7	2,8	-	-
Contrats à terme en SGD	0,0	0,2	-	-
Transactions				
<i>Change</i>				
Contrats à terme en USD	0,0	1,2	0,0	1,4
Contrats à terme en INR	-3,0	73,3	-0,9	13,6
Contrats à terme en THB	-	-	0,0	1,2
Contrats à terme en HKD	0,0	0,1	-	-
Contrats à terme en TRY	-0,1	0,2	-	-

Les justes valeurs (nettes d'impôts) des instruments de couverture de flux futurs constatées directement en capitaux propres au 31 décembre 2013 se sont élevées -8,6 millions d'euros, avec une variation de +1,5 millions d'euros (nette d'impôt) sur l'exercice.

Note 24 Fournisseurs et comptes rattachés

(En millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Dettes fournisseurs	1 054,8	1 021,3
Dettes fournisseurs d'immobilisations	0,8	5,5
Dettes fournisseurs	1 055,6	1 026,8
Paiements d'avance nets	-11,3	-40,4
Charges constatées d'avance	-154,8	-145,7
Total	889,5	840,7
Ratio fournisseur en nombre de jours (DPO)	82	71

L'échéance des dettes fournisseurs et comptes rattachés est à moins d'un an.

Note 25 Autres passifs courants

(En millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Avances et acomptes reçus sur commandes clients	67,2	69,9
Personnel et comptes rattachés	499,9	539,9
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	187,8	182,8
Etat – Taxe sur la valeur ajoutée	273,1	254,1
Produits constatés d'avance	332,4	413,3
Autres dettes d'exploitation	150,8	192,5
Total	1 511,2	1 652,5

L'échéance des "Autres passifs courants" est à moins d'un an à l'exception des produits constatés d'avance dont l'échéance peut varier en fonction des termes spécifiques des contrats.

Note 26 Engagements hors bilan

Engagements contractuels

Le tableau ci-dessous présente les paiements minima futurs pour les exercices à venir au titre d'obligations et d'engagements fermes. Les montants inscrits en passifs financiers et en contrats de location-financement sont présentés au bilan du Groupe.

(En millions d'euros)	31 décembre 2013	Échéances			31 décembre 2012
		< à 1 an	1 à 5 ans	> à 5 ans	
Obligations convertibles	-	-	-	-	459,7
Prêts bancaires	284,0	0,3	0,3	283,4	292,0
Contrats de location-financement	10,7	6,1	2,9	1,7	14,6
Comptabilisés au bilan	294,7	6,4	3,2	285,1	766,3
Contrats de location simple terrains, constructions, agencements	796,5	165,3	419,4	211,9	879,7
Contrats de location simple matériel informatique	73,2	30,3	42,9	-	29,3
Contrats de location simple autres immobilisations	111,0	45,2	65,8	-	104,4
Obligations d'achat irrévocables (> 5 ans)	60,3	31,5	22,0	6,8	51,9
Engagements	1 041,0	272,3	550,1	218,6	1 065,3
Total	1 335,7	278,7	553,3	503,7	1 831,6
Engagements financiers reçus (crédit syndiqué)	920,0	-	920,0	-	920,0
Total reçus	920,0	-	920,0	-	920,0

Les engagements financiers reçus correspondent exclusivement à la ligne de crédit non utilisée du crédit syndiqué d'un montant global accordé de 1,2 milliard d'euros.

Garanties commerciales :

(En millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Garanties bancaires	170,9	175,3
- Opérationnelles - Performance	121,3	135,9
- Opérationnelles - Appels d'offres	14,1	7,0
- Opérationnelles - Avances sur paiement	32,7	30,6
- Financières ou autres	2,8	1,8
Garanties parentales	3 536,8	3 764,7
- Opérationnelles - Performance	3 485,5	3 712,8
- Opérationnelles - Orientées autres business	51,3	51,9
- Financières ou autres	-	-
Nantissemens	0,2	0,4
Total	3 707,9	3 940,4

Pour divers contrats à long terme, le Groupe émet des garanties de performance à ses clients. Ces garanties limitées se sont élevées à 3 536,8 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 3 764,7 millions d'euros à fin décembre 2012.

Dans le cadre du contrat signé avec Siemens pour le rachat de SIS, Atos s'est engagé à faire tous les efforts possibles pour remplacer Siemens afin de devenir le garant des engagements existants au 1^{er} juillet 2011.

A la fin de l'exercice 2013, les nouvelles garanties émises en remplacement de Siemens se sont élevées à 1 330,0 millions d'euros dont BBC pour 345,0 millions de livres sterling (412,7 millions d'euros), la National Savings & Investments pour 250,0 millions de livres sterling (299,0 millions d'euros) ainsi que la Nike Corp pour 125,0 millions de dollars (91,3 millions d'euros).

Dans le cadre du contrat signé par Atos IT Services UK Limited avec le Comité International Olympique (CIO), Atos SAE (Espagne) a accordé une garantie de performance au CIO dans le cas où l'entité Atos signataire du contrat (ou tout autre société affiliée à qui tout ou partie des droits et obligations auraient pu être attribués) serait incapable de fournir les services prévus au contrat.

Concernant la facilité de crédit renouvelable multidevise signé en avril 2011, Atos SE a garanti au consortium de banques représenté par BNP Paribas de couvrir jusqu'à 660,0 millions d'euros les obligations de ses filiales, Atos Telco Services B.V et Atos B.V.

Atos SE a donné une garantie de 154,0 millions d'euros au Stichting Pensionsfonds Atos. Cette garantie est octroyée pour assurer les obligations de paiement de la filiale Atos Pays-Bas B.V dans le cadre du mécanisme du taux de couverture en cas de défaut de paiement des sommes associées.

Suite à la cession de Cellnet en juillet 2004, Atos SE reste lié par une garantie donnée à Schlumberger dans le cadre de relations avec Citicorp pour un montant total de 39,5 millions de dollars américains (28,8 millions d'euros). Cette garantie fait l'objet d'une contre-garantie par l'acquéreur de Cellnet, « Cellnet Holdings Corp ».

Atos SE a donné une garantie de 204,0 millions d'euros à Ester Finance dans le cadre d'un programme de titrisation impliquant certaines de ses filiales.

Par ailleurs, Atos SE et Atos BV ont donné à plusieurs de leurs filiales des garanties de support financier pour se conformer aux régulations locales.

Enfin, dans le cadre de l'accord général avec Siemens relatif au transfert des engagements en matière de retraite au Royaume-Uni, le conseil d'administration d'Atos SE, lors de sa réunion du 29 mars 2011, a accepté de fournir une garantie d'une durée de 20 années au fonds de pension Atos 2011 mise en place pour faciliter le transfert. Le montant maximum de cette garantie s'élève à 200,0 millions de livres sterling.

Obligations contributives du Groupe au titre des fonds de pension

Situation des fonds de pension néerlandais et britanniques et impact sur les obligations contributives pour 2014

Fonds de pension néerlandais

Fin 2013, un accord a été trouvé entre la société, les partenaires sociaux et le fonds de pension pour mettre en œuvre un nouveau régime de retraite aux Pays-Bas, qui prendra effet au 1^{er} janvier 2014. Au titre de cet accord, la société a pris l'engagement de verser une contribution finale de 113,2 millions d'euros au cours du premier semestre 2014. Cette contribution peut être versée en numéraire ou sous la forme d'actions Atos, sur la base du mécanisme approuvé par l'Assemblée Générale le 27 décembre 2013. Ce paiement permet également d'éteindre les litiges évoqués dans le document de référence 2012 et pour lesquels aucun arbitrage n'est finalement intervenu.

A partir de 2014, l'accumulation de nouveaux droits se fera au sein d'un régime à cotisations définies géré par un prestataire externe. A partir de cette date, le fonds de pension deviendra un fonds fermé. En conséquence, la société ne devra plus verser de cotisations périodiques au fonds de pension en 2014 et au-delà.

Fonds de pension britanniques

Les obligations contributives du Groupe prévues à ses fonds de pension britanniques s'élèvent à 56,3 millions d'euros l'année prochaine contre 53,7 millions d'euros en 2013.

Note 27 Parties liées

Les parties liées incluent:

- Les entités qui sont contrôlées par le Groupe, les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint, les entités qui offrent un régime d'avantages postérieurs à l'emploi au profit des employés du Groupe ou celles qui sont contrôlées ou détenues conjointement par l'un des dirigeants du Groupe, et
- La direction du Groupe définie comme les personnes qui ont l'autorité et la responsabilité de planifier, diriger et contrôler l'activité du Groupe, notamment les membres du Conseil d'Administration ainsi que les Directeurs Généraux Adjoints.

Les transactions entre Atos SE et ses filiales, qui sont des parties liées au Groupe, ont été éliminées en consolidation et ne sont pas détaillées dans la présente note.

Il n'y a pas eu de transactions entre le Groupe, les entités définies ci-dessus et la direction du Groupe en 2013.

Rémunérations des membres du Conseil d'Administration ainsi que des Directeurs Généraux Adjoints

Les principaux dirigeants du Groupe ont été rémunérés comme suit pendant l'exercice :

(En millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Avantages court terme	5,7	6,0
Cotisations versées par employeur et autres taxes	6,4	1,7
Avantages postérieurs à l'emploi	2,8	2,5
Options de souscription d'actions et plans d'actions gratuites	2,7	1,8
Total	17,6	12,0

La rémunération du Président Directeur Général est déterminée par le Comité des Rémunerations en fonction de la réalisation des objectifs financiers du Groupe.

Les avantages à court terme incluent les salaires, primes et les avantages en nature. La hausse des contributions employeurs est due à la taxe exceptionnelle française sur les hauts salaires (+3,4 millions d'euros) et la contribution employeur sur les actions de performance accordées sur la période (+1,3 millions d'euros). Les bonus correspondent à la charge totale reflétée dans le compte de résultat incluant les bonus effectivement payés durant l'année, les provisions relatives à l'exercice 2013 et les reprises relatives aux années précédentes.

Au cours de l'année, le Groupe n'a octroyé ou reçu aucune garantie d'aucun membre dirigeant.

Note 28 Evènements postérieurs à la date de clôture

En date du 18 mars 2014, Atos et le ministère britannique du Travail et des Retraites (Department for Work & Pension) ont conclu un accord sur le contrat de gestion des évaluations d'aptitude au travail (Work Capability Assessment) sous l'égide des services du Premier ministre. Les parties se sont entendues pour avancer la fin du contrat initialement prévue en août 2015 à février 2015. Un appel d'offres public a été lancé par le ministère dans le but de sélectionner un nouveau prestataire unique pour reprendre l'ensemble des activités, des effectifs et des locaux gérés par Atos au titre de ce contrat. Atos a convenu d'un plan de sortie avec le ministère tout en assurant la continuité et la qualité des services.

Note 29 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2013 – principales sociétés

	% d'intérêt	Méthode de consol.	% de contrôle	Adresse
HOLDING				
Atos SE		Société mère consolidante		80, quai Voltaire - 95870 Bezons
Atos International B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas
Saint Louis Ré	100	IG	100	74, rue de Merl - L2146 Luxembourg
Atos International SAS	100	IG	100	80, quai Voltaire - 95870 Bezons
FRANCE				
Atos Worldline SAS	100	IG	100	80, quai Voltaire - 95870 Bezons
Atos Integration SAS	100	IG	100	80, quai Voltaire - 95870 Bezons
Diamis SA	60	IG	100	80, quai Voltaire - 95870 Bezons
Mantis SA	100	IG	100	24, rue des Jeûneurs - 75002 Paris
Atos Infogérance SAS	100	IG	100	80, quai Voltaire - 95870 Bezons
Atos Télémédecine Informatique SA	100	IG	100	80, quai Voltaire - 95870 Bezons
Atos Consulting SAS	100	IG	100	80, quai Voltaire - 95870 Bezons
Atos A2B SAS	100	IG	100	80, quai Voltaire - 95870 Bezons
Atos Worldgrid	100	IG	100	80, quai Voltaire - 95870 Bezons
Buyster	25	MEE	25	13-15 rue de Nancy - 75010 Paris
blueKiwi Software SA	100	IG	100	80, quai Voltaire - 95870 Bezons
Yunano	70	IG	70	80, quai Voltaire - 95870 Bezons
ALLEMAGNE				
Atos Worldline GmbH	100	IG	100	Hahnstraße 25 - 60528 Frankfurt - Allemagne
Atos GmbH	100	IG	100	Luxemburger Straße 3 - 45133 Essen - Germany
Atos IT Dienstleistung und Beratung GmbH	100	IG	100	Bruchstrasse 5 - 45883 Gelsenkirchen - Allemagne
Atos IT Solutions and Services GmbH	100	IG	100	Otto-Hahn-Ring 6 - 81739 Munich - Allemagne
Atos IT Solutions and Services Verwaltungs GmbH	100	IG	100	Otto-Hahn-Ring 6 - 81739 Munich - Allemagne
Energy4u GmbH	100	IG	100	Emmy-Noether-Straße 17 - 65627 Karlsruhe - Allemagne
PAYS-BAS				
Atos IT Services Nederland B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas
Atos IT Systems Management Nederland B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas
Atos Nederland B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas
Atos Telco Services B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas
Atos Banking Services B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas
Atos Consulting NV	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas

	% d'intérêt	Méthode de consolida-	% de contrôle	Adresse
EUROPE (Autres) - MOYEN-ORIENT - AFRIQUE				
Autriche				
Atos Information Technology GmbH	100	IG	100	Siemensstraße 92 - 1210 Vienne - Autriche
Atos IT Solutions and Services GmbH	100	IG	100	Siemensstraße 92 - 1210 Vienne - Autriche
TSG EDV-Terminal-Service GmbH	99	IG	100	Modecenterstraße 1 - 1030 Vienne - Autriche
Belgique				
Atos Belgium SA	100	IG	100	Da Vincielaan 5 - 1930 Zaventem - Belgique
Atos Worldline NV	100	IG	100	Chaussée de Haecht 1442 - B-1130 Bruxelles - Belgique
Bulgarie				
Atos IT Solutions and Services EOOD	100	IG	100	48 Sitnyakovo Blvd - Serdika Offices - 7th floor - Sofia Municipality - Oborishte District - 1505 Sofia - Bulgarie
Danemark				
Atos IT Solutions and Services A/S	100	IG	100	Dybendalsvaenget 3 - 2630 Taastrup - Danemark
Croatie				
Atos IT Solutions and Services d.o.o	100	IG	100	Heinzelova 69 - 10000 Zagreb - République de Croatie
République Tchèque				
Atos IT Solutions and Services s.r.o.	100	IG	100	14000 Praha 4 - Doudlebská 1699/5 - République Tchèque
Russie				
Atos IT Solutions and Services LLC	100	IG	100	1st Kozhevicheski per. 6, bld. 1 115114 Moscou - Fédération de Russie
Finlande				
Atos IT Solutions and Services oy	100	IG	100	Majurinkatu Kalkkipellontie 6 - 026050 Espoo - Finlande
Irlande				
Atos IT Solutions and Services Limited	100	IG	100	Fitzwilliam Court - Leeson Close - 2 Dublin - Irlande
Italie				
Atos Italia S.p.A.	100	IG	100	Via Caldera no. 21 - 20158 - Milan - Italie
Atos Worldgrid S.p.A.	100	IG	100	Via Caldera no. 21 - 20158 - Milan - Italie
Luxembourg				
Atos Luxembourg PSF S.A.	100	IG	100	2, rue Nicolas Bové - L1253 Luxembourg
Maroc				
Atos IT Services	100	IG	100	Avenue Annakhil - Espace High-Tech - hall B 5th floor - Hayyad Rabat - Maroc
Atos ITS Nearshore Center Maroc SARL	100	IG	100	Casablanca - shore 7, 1100 boulevard Al Qods – quartier Sidi Maârouf, - Casablanca - Maroc
Pologne				
Atos IT Services SP ZOO	100	IG	100	Ul. Woloska 5 Postepu 18 X p. (Taurus Neptun Building) 02-675 676 Varsovie - Pologne
Atos IT Solutions and Services SP. z.o.o.	100	IG	100	Ul. Woloska 5 Postepu 18 X p. (Taurus Neptun Building) 02-675 676 Varsovie - Pologne

	% d'intérêt	Méthode de consol.	% de contrôle	Adresse
EUROPE (Autres) - MOYEN-ORIENT - AFRIQUE				
Portugal				
Atos Soluções e Serviços para Tecnologias de Informação, Unipessoal, Ltda	100	IG	100	Rua Irmaos Siemens - 1 e 1-A - 2700 172 Amadora - Portugal
Roumanie				
Atos IT Solutions and Services s.r.l.	100	IG	100	Calea Floreasca 169A - Sector 1 - 014459 Bucharest - Roumanie
Serbie				
Atos IT Solutions and Services d.o.o.	100	IG	100	Pariske komune No. 22 - 11070 Belgrade - Serbie
Afrique du Sud				
Atos (PTY) Ltd	74	IG	100	204 Rivonia Road - Sandton private bag X136 - Bryanston 2021 - Afrique du Sud
Espagne				
Mundivia SA	100	IG	100	Calle Real Consulado - s/n Polígono Industrial Candina - Santander 39011- Espagne
Tempos 21, Innovación en Aplicaciones Móviles, SA	100	IG	100	Avda. Diagonal, 210-218 - Barcelona 08018 - Espagne
Atos Consulting Canarias, SA	100	IG	100	Paseo Tomás Morales, 85 1º - Las Palmas de Gran Canaria 35004 - Espagne
Centro de Tecnologías Informáticas, SA	80	IG	100	Paseo de la Condesa de Sagasta, 6 Oficina 1 - León 24001 - Espagne
Infoservicios SA	100	IG	100	Albarracín 25 - Madrid 28037 - Espagne
Atos, Sociedad Anonima Espanola	100	IG	100	Albarracín 25 - Madrid 28037 - Espagne
Atos IT Solutions and Services Iberia SL	99,99	IG	100	Ronda de Europa, 5 - 28760 Madrid - Espagne
Atos Worldgrid SL	100	IG	100	Real Consulado s/n - Polígono Industrial Candina - Santander 39011- Espagne
Desarrollo de Aplicaciones Especiales SA	100	IG	100	Juan de Olías 1 - Madrid 28020 - Espagne
MSL Technology SL	50	IG	100	C/ Marqués de Ahumada - 7 - 28028 Madrid - Espagne
Slovaquie				
Atos IT Solutions and Services s.r.o.	100	IG	100	Einsteinova 11 - 851 01 - Bratislava - Slovaquie
Suède				
Atos IT Solutions and Services AB	100	IG	100	Johanneslundvägen 12-14 - 194 87 Upplands Väsby - Suède
Suisse				
Atos AG	100	IG	100	Freilagerstrasse 28 - 8047 Zurich - Suisse
Turquie				
Atos Bilisim Danismanlik ve Musteri Hizmetleri Sanayi ve Ticaret A/S	99,92	IG	100	Yakacık Caddesi No: 111 – 18, 34870, Kartal, İstanbul - Turquie
Emirats Arabes Uni - Dubai				
Atos FZ LLC	100	IG	100	Office G20 - Building DIC-9 Dubai Internet City - Dubai - Emirats Arabes Unis
ATOS FZ LLC Abu Dhabi Branch	100	IG	100	The Galleries - Building No. 2 Level 2 - Downtown Jebel Ali - Dubai - Emirats Arabes Unis

	% d'intérêt	Méthode de consommation	% de contrôle	Adresse
EUROPE (Autres) - MOYEN-ORIENT - AFRIQUE				
Arabie Saoudite				
Atos Saudia	49	IP	49	P. O. Box # 8772 - Riyadh-11492 - Royaume de l'Arabie Saoudite
Qatar				
ATOS QATAR Llc	100	IG	100	Sheikh Suhaim bin Hamad Street - No.89858 - Doha - Qatar
Egypte				
Atos IT SAE	100	IG	100	50 Rue Abbass El Akkad - Nasr city- Caire - Egypte
ROYAUME-UNI				
Atos Consulting Limited	100	IG	100	4 Triton Square - Regent's Place - London, NW1 3HG- Royaume-Uni
Atos IT Services Limited	100	IG	100	4 Triton Square - Regent's Place - London, NW1 3HG- Royaume-Uni
Atos IT Solutions and Services Limited	100	IG	100	4 Triton Square - Regent's Place - London, NW1 3HG- Royaume-Uni
Atos UK Holdings Limited	100	IG	100	4 Triton Square - Regent's Place - London, NW1 3HG- Royaume-Uni
Atos Esprit Limited	95	IG	100	4 Triton Square - Regent's Place - London, NW1 3HG- Royaume-Uni
Shere Limited	100	IG	100	4 Triton Square - Regent's Place - London, NW1 3HG- Royaume-Uni
Canopy The Open Cloud Company Limited	90,82	IG	100	4 Triton Square - Regent's Place - London, NW1 3HG- Royaume-Uni
ASIE PACIFIQUE				
Australie				
Atos (Australia) Pty. Ltd	100	IG	100	885 Mountain Highway 3153 Bayswater - Victoria - Australie
Chine				
Atos Covics Business Solutions Ltd	100	IG	100	No. 1 Building - No. 99, Qinjiang Rd-Shanghai - Chine
Atos Information Technology (China) Co. Ltd	100	IG	100	Room 05.161 - Floor 5 - Building E - No.7 - Zhonghuan Nanlu - Wangjing - Chaoyang District - Pékin - Chine
Atos Worldgrid Information Technology (Beijing) Co Ltd	100	IG	100	Room 05.162 - Floor 5 - Building E - No.7 - Zhonghuan Nanlu - Wangjing - Chaoyang District - Pékin - Chine
Hong Kong				
Atos Information Technology HK Ltd	100	IG	100	8/F Octa Tower - 8 Lam Chak Street - Kowloon Bay - Kowloon- Hong Kong
Inde				
Atos India Private Limited	100	IG	100	Godrej & Boyce Complex - Plant 5 - Pirojshanagar - LBS Marg - Vikhroli(W) - Mumbai - 400079 - Inde
Atos Worldline India Private Ltd	100	IG	100	701, Interface 11 - Malad (West) - Mumbai 400064 - Inde

	% d'intérêt	Méthode de consol.	% de contrôle	Adresse
ASIE PACIFIQUE				
Indonésie				
PT Atos Worldline Indonesia	100	IG	100	Wisma Keiai #1707 - Jalan Jenderal Sudirman Kav 3 - Jakarta 10220 Indonesie
Japon				
Atos KK	100	IG	100	20 F, Shinjuku ParkTower - Nishi Shinjuku 3 - 7 -1 - Shinjuku - ku - Tokyo - Japon
Malaisie				
Atos Services (Malaysia) SDN BHD	100	IG	100	16-A (1st Floor) Jalan Tun Sambanthan - 3 Brickfields - 50470 Kuala Lumpur - Malaisie
Philippines				
Atos Information Technology Inc.	99,94	IG	100	23/F Cyber One Building - Eastwood City - Cyberpark - 1110 Libis, Quezon City - Philippines
Singapour				
Atos Information Technology (Singapore) Ptd Ltd	100	IG	100	620A Lorong 1 Toa Payoh - TP4 Level 5 - 319762 Singapour
Taiwan				
Atos (Taiwan) Ltd	100	IG	100	5F, No.100, Sec.3, Min Sheng E. Road - Taipei 105 - Taiwan - R.O.C.
Thailande				
Atos IT Solutions and Services Ltd	100	IG	100	2922/339 Charn Issara Tower II - 36th Floor - New Petchburi Road - Bangkapi - Huay Kwang - 10310 Bangkok - Thailande
AMERIQUES				
Argentine				
Atos Argentina SA	100	IG	100	Cnel. Manuel Arias 3751, piso 18, PB, C.A.B.A.- C1430DAL - Argentine
Atos IT Solutions and Services SA	100	IG	100	Arias 3751 piso 18, C.A.B.A. - Argentine
Brésil				
Atos Brasil Ltda	100	IG	100	Rua Werner Von Siemens - 111 - Prédio 6, 5º andar – Parte A - Bairro Lapa - CEP : 05069-900 - Município de São Paulo - Estado de São Paulo - Brésil
Atos Serviços de Tecnologia da Informação do Brasil Ltda	100	IG	100	Rua Werner Von Siemens - 111 - Prédio 6 - 5º andar - Parte C - Lapa - CEP:05069-900 - Município de São Paulo - Estado de São Paulo - Brésil
Atos Soluções e Serviços de tecnologia da informação LTDA	100	IG	100	Rua Werner Von Siemens, 111 – Prédio 6 – Lapa - São Paulo -SP - CEP 05069-900 - Brésil
Canada				
Atos Inc.	100	IG	100	6375 Shawson Drive - L5T 1S7 Mississauga - Ontario - Canada
Chili				
Atos IT Solutions and Services S.A.	100	IG	100	Avenida Providencia 1760 - Piso 17, Comuna de Providencia - 8320000 Santiago de Chili - Chili
Colombie				
Atos IT Solutions and Services S.A.S	100	IG	100	Carrera 65 No. 11-83 Piso 3º - Bogotá - Colombie
Mexique				
Atos IT Business services S de RL de CV	100	IG	100	Avenida Santa Fe No. 505 Piso 9 - Colonia Cruz Manca Santa Fe Delegación Cuajimalpa de Morelos - Código Postal 05349 - Mexique District Fédéral - Mexique
Etats-Unis d'Amérique				
Atos IT Solutions and Services Inc.	100	IG	100	2500 Westchester Avenue - Suite 300 - Purchase, NY 10577 - United States of America

Note 30 Honoraires des Commissaires aux comptes

(En milliers d'euros et %)	Total		Deloitte		Grant Thornton				
	2013 Montant	%	2012 Montant	2013 Montant	%	2012 Montant	2013 Montant	%	2012 Montant
Audit									
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	7 250,0	85%	7 071,0	4 273,0	78%	4 162,0	2 977,0	96%	2 909,0
Société mère	2 066,0	24%	2 059,0	1 204,0	22%	1 204,0	862,0	28%	855,0
Filiales	5 184,0	60%	5 012,0	3 069,0	56%	2 958,0	2 115,0	68%	2 054,0
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes	1 175,0	14%	2 345,0	1 060,0	19%	2 313,0	115,0	4%	32,0
Société mère	720,0	8%	1 512,0	720,0	13%	1 504,0	-	-	8,0
Filiales	455,0	5%	833,0	340,0	6%	809,0	115,0	4%	24,0
Sous-total Audit	8 425,0	98%	9 416,0	5 333,0	97%	6 475,0	3 092,0	100%	2 941,0
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement									
Juridique, fiscal et social	148,0	2%	296,0	148,0	3%	296,0	-	-	-
Autres	-	-	70,0	-	-	70,0	-	-	-
Sous-total Autres	148,0	2%	366,0	148,0	3%	366,0	-	-	-
TOTAL	8 573,0	100%	9 782,0	5 481,0	100%	6 841,0	3 092,0	100%	2 941,0

E.5 Comptes sociaux de la Société Mère

E.5.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2013

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Atos S.E., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Les titres de participation, dont le montant net figurant au bilan au 31 décembre 2013 s'établit à 3 277 230 milliers d'euros, sont évalués à leur coût d'acquisition et dépréciés sur la base de leur valeur d'usage selon les modalités décrites dans la note « Immobilisations financières » de la section « Règles et méthodes comptables » de l'annexe. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie établies par les directions opérationnelles de la société, à revoir les calculs effectués par la société, et à examiner la procédure d'approbation de ces estimations par la direction.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

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 documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés 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 sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 1^{er} avril 2014

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Grant Thornton
*Membre français de Grant Thornton
International*

Christophe Patrier

Victor Amselem

E.5.2 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés – exercice clos le 31 décembre 2013

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés 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 et engagements 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 et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées 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 et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

**Engagement conclu avec Monsieur Thierry Breton en qualité de Président-Directeur Général -
Modalités de mise en œuvre du régime de retraite supplémentaire collectif à prestations
définies**

Le régime de retraite supplémentaire collectif à prestations définies souscrit par la Société au bénéfice de tous les membres du Comité Exécutif du Groupe Atos, tel qu'autorisé par le Conseil d'administration du 26 mars 2009 et approuvé par l'assemblée générale mixte du 26 mai 2009 (quatrième résolution), dont le Président-Directeur Général bénéficie, s'est poursuivi au cours de l'exercice 2013.

Aucun droit n'a été définitivement acquis, au cours de l'exercice 2013, au profit du Président-Directeur Général.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 1^{er} avril 2014

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Grant Thornton
*Membre français de Grant Thornton
International*

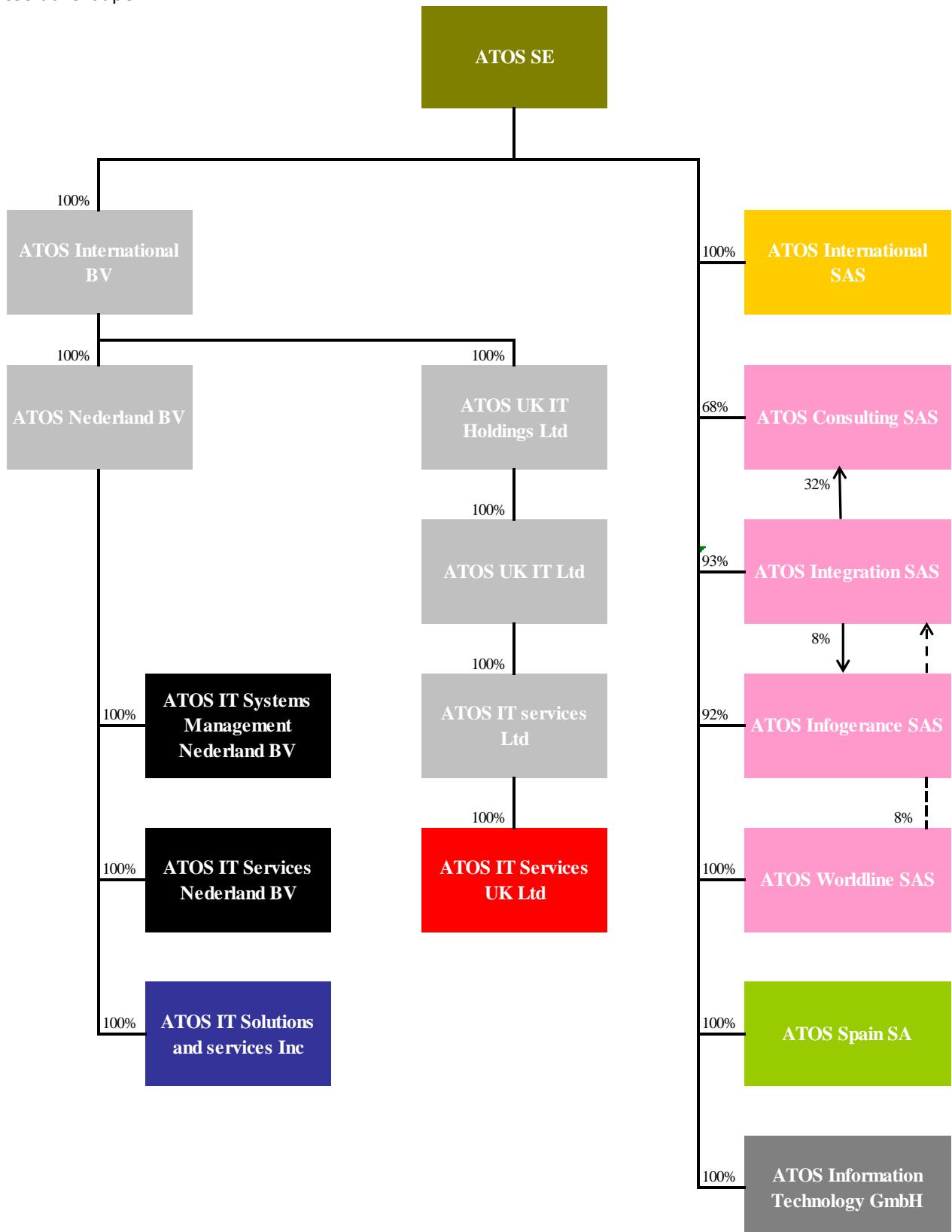
Christophe Patrier

Victor Amselem

E.5.3 Organigramme simplifié

Au 31 décembre 2013, le capital du Groupe s'élevait à 98,2 millions d'euros, divisé en 98 165 446 actions de 1 euro de nominal entièrement libérées.

Les actions du Groupe Atos sont cotées au Marché NYSE Euronext Paris sous le code ISIN FR0000051732. Elles ne font pas l'objet de cotation sur une autre place; Atos SE est la seule société cotée du Groupe.



E.5.4 Comptes Sociaux d'Atos SE

E.5.4.1 Bilan

ACTIF (en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Immobilisations incorporelles	Note 1	1 689	3 713
Immobilisations corporelles	Note 2	46	46
Titres de participation	Note 3	3 277 230	3 333 276
Autres immobilisations financières	Note 3	775 336	680 915
Total actif immobilisé		4 054 301	4 017 950
Clients et comptes rattachés	Note 4	19 889	5 542
Autres créances	Note 4	821 285	452 479
Trésorerie et équivalent de trésorerie	Note 5	836 006	705 948
Total actif circulant		1 677 180	1 163 969
Comptes de régularisation	Note 6	6 392	8 301
TOTAL DE L'ACTIF		5 737 873	5 190 220
PASSIF (en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Capital social		98 165	85 703
Prime d'émission et de fusion		2 463 918	1 921 173
Réserve légale		8 570	8 551
Autres réserves et report à nouveau		770 746	322 869
Résultat de l'exercice		71 022	499 236
Capitaux propres	Note 7	3 412 421	2 837 532
Provisions pour risques et charges	Note 8	57 073	11 236
Dettes financières	Note 9	1 223 866	1 487 327
Fournisseurs et comptes rattachés	Note 10	32 609	5 625
Autres dettes	Note 10	1 011 904	848 395
Total des dettes		2 268 379	2 341 347
Comptes de régularisation			105
TOTAL DU PASSIF		5 737 873	5 190 220

E.5.4.2 Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Chiffre d'affaires	Note 11	122 527	63 609
Autres produits d'exploitation		494	1
Produits d'exploitation		123 021	63 610
Achats consommés		-10 140	-14 896
Impôts et taxes		-2 229	-741
Dotation aux provisions			
Autres charges	Note 12	-26 653	-17 033
Charges d'exploitation		-39 022	-32 670
Résultat d'exploitation		83 999	30 940
Résultat financier	Note 13	55 618	462 664
Résultat courant		139 617	493 604
Résultat exceptionnel	Note 14	-74 338	-1 997
Participation des salariés		-589	
Impôt sur le résultat	Note 15	6 332	7 629
RESULTAT NET		71 022	499 236

E.5.5 Annexes aux comptes d'Atos SE

Activité d'Atos SE

Atos SE a pour principales activités :

- la gestion de la marque Atos;
- la détention des participations du Groupe ;
- la centralisation des activités de financement.

Le chiffre d'affaires est constitué des redevances de marque reçues des filiales du Groupe.

La Société Atos SE est la holding du Groupe Atos, dont elle est la société mère, et à ce titre établit des comptes consolidés.

Événements majeurs de l'exercice

Le 29 octobre 2009, Atos a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire composé d'obligations convertibles en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) pour un montant de 250 millions d'euros divisé en 5 414 771 parts avec une échéance au 1^{er} janvier 2016 et un coupon annuel de 2,5%.

Le 16 septembre 2013, Atos SE a annoncé sa décision de procéder au remboursement anticipé des OCEANE. Le 15 octobre 2013, Atos SE a annoncé le succès de l'opération qui a permis une augmentation de capital de 253,2 millions d'euros avec une conversion de 5 409 571 obligations en 5 571 852 actions.

Dans le même temps, Atos SE a lancé un programme de rachats de ses propres actions pour un montant de 115,8 millions d'euros qui a été réalisé en décembre 2013.

Le 1^{er} juillet 2011, Atos a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire (OCEANE) réservé à Siemens dans le cadre de l'acquisition SIS avec une échéance au 1^{er} juillet 2016 et un coupon annuel de 1,5%. Il n'y a pas de restriction financière dans le cadre de cet emprunt obligataire. Siemens a vendu l'obligation convertible le 20 mars 2013 à d'autres investisseurs.

Le 15 novembre 2013, Atos SE a annoncé sa décision de procéder au remboursement anticipé des OCEANE. Le nombre des obligations présentées à la conversion s'est élevé à 99,3% du total ; en application du ratio d'échange de 1,02 action par obligation, Atos SE a procédé à la livraison de 5 448 970 actions :

- Admission sur Euronext Paris de 3 676 658 nouvelles actions qui a permis une augmentation de capital de 169,8 millions d'euros.
- Livraison de 1 772 312 actions auto-détenues provenant du rachat d'actions pendant la période du 18 septembre 2013 au 17 décembre 2013.

Les conditions de performance relatives à la première partie des Actions de Performance attribuées le 22 décembre 2011 ont été réalisées et validées par le conseil d'administration du 20 février 2013.

En conséquence, le 22 décembre 2013, la première tranche des actions de performance ont été livrées ainsi :

- 116 282 actions existantes ont été livrées aux bénéficiaires en relation principalement avec les actions LTI MIP venues à expiration ;
- 98 718 actions existantes ont été attribuées dans le cadre du programme de rachats d'actions.

Règles et méthodes comptables

Les comptes de l'exercice 2013 ont été arrêtés dans le respect des principes comptables généraux arrêtés en France (règlement CRC 99-03) et notamment des éléments suivants :

- prudence ;
- continuité d'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique. Les comptes annuels sont établis et présentés en milliers d'euros.

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont principalement composées de logiciels et de malis de fusion.

Les logiciels sont comptabilisés au coût d'acquisition et amortis linéairement sur les durées d'utilisation prévues.

Le mali de fusion acquis antérieurement à l'année 2004 est amorti linéairement sur 20 ans. La Société a appliqué le Règlement CRC 2004-01 relatif au traitement comptable des fusions et opérations assimilées pour les opérations qui sont intervenues à compter du 1^{er} janvier 2004. Ces malis de fusion sont sujets à un test de dépréciation annuel à l'issue duquel une dépréciation est constatée lorsque le montant total du mali de fusion et de la valeur brute des titres de participation est supérieur à la valeur d'entreprise.

Cette valeur d'entreprise est déterminée sur la base de projections de flux de trésorerie assises sur les données budgétaires approuvées par la direction et couvrant une période de trois ans.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles (bâtiments / agencements) sont comptabilisées à leurs coûts d'acquisitions excluant toutes charges financières.

L'amortissement est calculé linéairement sur les durées d'utilisation suivantes :

- Constructions : 20 ans
Agencements et installations : 5 à 10 ans

Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont composées de titres de participation et d'autres immobilisations financières telles qu'actions propres et prêts.

Les titres de participations sont comptabilisés au coût d'acquisition, une dépréciation est comptabilisée lorsque le coût d'acquisition est supérieur à la valeur d'usage déterminée de la manière suivante :

- pour les entités opérationnelles la valeur d'usage est déterminée sur la base de la valeur d'entreprise ;
- pour les sociétés holding la valeur d'usage est déterminée en tenant compte de leur quote-part de situation nette.

Les actions propres sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Les actions Atos ne sont détenues ni dans le cadre d'un contrat de liquidité ni dans le cadre d'attributions d'actions gratuites ou d'option d'achats d'actions.

Une dépréciation est comptabilisée quand la valeur d'inventaire est supérieure à la valeur moyenne pondérée des cours de bourse d'Atos du mois de décembre.

Les prêts sont essentiellement des opérations intra-groupes.

Créances

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Elles sont appréciées individuellement et, le cas échéant, font l'objet d'une dépréciation.

Les créances et comptes rattachés en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence résultant de leur actualisation à ce dernier cours est portée au bilan en "écart de conversion".

Trésorerie et valeurs mobilières de placement.

Les actions propres sont comptabilisées à leur valeur d'inventaire dans le cadre du contrat de liquidité ou acquises dans le cadre de plans d'attribution d'actions gratuites ou d'options d'achats d'actions.

Pour les actions acquises dans le cadre du contrat de liquidité, une dépréciation est constituée quand la valeur d'inventaire est supérieure à la valeur moyenne pondérée des cours de bourse du mois de décembre.

Comptes de régularisation

Les charges à répartir comprennent exclusivement des frais d'émission d'emprunt étais linéairement sur la durée de vie de l'emprunt.

Provisions pour risques et charges

Les provisions sont évaluées pour le montant correspondant à la meilleure estimation de la sortie de ressources nécessaires à l'extinction de l'obligation correspondante.

Quand un titre de participation est complètement déprécié, une provision supplémentaire pour risque peut être constatée lorsque la valeur d'inventaire est supérieure à la valeur d'usage.

Note 1 Immobilisations incorporelles

Tableau de variation des immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	31 décembre 2012	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	31 décembre 2013
Immobilisations incorporelles brutes	113 918			113 918
Amortissement des immobilisations incorporelles	-9 294	-445		-9 739
Dépréciation des immobilisations incorporelles	-100 911	-1 579		-102 490
Total des amortissements et dépréciations	-110 205	-2 024	-	-112 229
<i>Dont : - exceptionnel</i>		-445	-	
<i>- financier</i>		-1 579		
Valeur nette des immobilisations incorporelles	3 713	-2 024	-	1 689

Les immobilisations incorporelles sont principalement composées d'un mali de fusion résultant de l'apport d'Atos Investissement 6 à Atos SE en 2004.

Ce mali technique a été affecté aux différents actifs apportés pour permettre un suivi dans le temps de sa valeur et est ventilé par pays comme suit :

- France : 40,8 millions d'euros ;
- Espagne : 63,1 millions d'euros.

Les autres malis de fusion comptabilisés antérieurement à 2004 pour une valeur brute de 9,7 millions d'euros sont dépréciés linéairement.

La dépréciation relative aux malis de fusion s'élève respectivement à :

- France 39,4 millions d'euros;
- Espagne 63,1 millions d'euros.

Note 2 Immobilisations corporelles

Tableau de variation des immobilisations corporelles

(en milliers d'euros)	31 décembre 2012	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	31 décembre 2013
Immobilisations corporelles brutes	113	-	-	113
Amortissement des immobilisations corporelles	-67	-	-	-67
Valeur nette des immobilisations corporelles	46	-	-	46

Note 3 Immobilisations financières

Tableau de variation des immobilisations financières brutes

(en milliers d'euros)	31 décembre 2012	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	31 décembre 2013
Titres de participation groupe	3 642 733	14 050	-90 999	3 565 784
Titres de participation hors groupe	124	-	-	124
Actions propres	92	-	-92	0
Autres titres immobilisés	85	-	-	85
Total titres de participation	3 643 034	14 050	-91 091	3 565 993
Prêts et intérêts courus	379 715	71 876	-418	451 173
Autres	301 200	46 146	-23 183	324 163
Total autres immobilisations financières	680 915	118 022	-23 601	775 336
TOTAL	4 323 949	132 072	-114 692	4 341 329

Acquisition de titres de participations et autres mouvements :

Atos SE a procédé à l'augmentation de capital de Atos Worldline GmbH ancienement Atos holding GmbH pour un montant de 14,0 millions d'euros.

Atos SE a diminué ses titres de participation dans les entités suivantes :

- Atos Servicios de Technologia de Informatiçao do Brasil pour 26,2 millions d'euros ;
- Atos Worldline GmbH pour 64,7 millions d'euros ;
- Atos Formation pour 1,8 millier d'euros ;
- Atos Argentina SA pour 26 milliers d'euros.

Ces diminutions sont des cessions dans le Groupe Atos et ont été réalisées dans le but d'améliorer et simplifier son organigramme.

Autres immobilisations financières :

Le poste « Autres immobilisations financières » comprend le dépôt versé au titre du programme de titrisation de créances commerciales pour 324,2 million d'euros.

Tableau de variation des dépréciations sur immobilisations financières

(en milliers d'euros)	31 décembre 2012	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	31 décembre 2013
Titres de participation groupe	-309 527	-68 643	89 616	-288 554
Titres de participation hors groupe	-124	-	-	-124
Actions propres	-22	-	22	0
Autres titres immobilisés	-85	-	-	-85
TOTAL	-309 758	-68 643	89 638	-288 763
<i>Dont financier</i>			22	

Les dotations de la période ont porté principalement sur les dépréciations des titres de participation des entités du Groupe en France (y compris les holdings) pour 67,1 millions d'euros et en Espagne pour 1,4 million d'euros.

Les reprises de la période sont essentiellement dues sur les cessions en Allemagne pour un montant de 50,6 millions d'euros et sur le Brésil pour un montant de 24,8 millions d'euros et sur les investissements dans les entités françaises pour 9,4 millions d'euros et au Maroc pour 4,8 millions d'euros.

Tableau de valeur nette des immobilisations financières

(en milliers d'euros)	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Titres de participation groupe	3 565 784	-288 554	3 277 230
Titres de participation hors groupe	124	-124	-
Actions propres	0	0	0
Autres titres immobilisés	85	-85	-
Prêts et intérêts courus	451 173	-	451 173
Autres	324 163	-	324 163
TOTAL	4 341 329	-288 763	4 052 566

Tableau de ventilation des prêts et autres immobilisations financières par échéance

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 31 décembre 2013	A moins de 1 an	A plus de 1 an
Prêts et intérêts courus	451 173	129 405	321 768
Autres	324 163	324 163	-
TOTAL	775 336	453 568	321 768

Les charges à payer sur les intérêts s'élèvent à 0,4 million d'euros (2012 : 0,5 million d'euros)

Tableau des filiales et participations

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 31/12/13	Valeur nette au 31/12/13	% de titres détenus	Bénéfice net au 31/12/13	Capitaux propres
I- Filiales (50 % au moins de capital détenu)					
France					
Atos Worldline	110 015	110 015	100%	10 675	132 576
Atos Investissement 5	618 681	618 681	100%	146 318	671 572
Atos Infogérance	146 775	0	92%	-25 222	-1 837
Atos Intégration	127 458	127 458	93%	-13 811	-12 760
Atos Consulting	16 539	16 539	68%	222	578
Atos Participation 2	30 616	30 616	100%	-7	16 122
Atos International	62 278	0	100%	-21 282	-6 769
Atos Investissement 10	11 140	0	100%	-18 472	-19 181
Atos Management France	5 540	0	100%	-3 896	-12 361
Atos Investissement 12	40	25	100%	-5	24
Atos Meda	8 840	5 144	100%	213	-52
Atos Investissement 19	37	37	100%	-3	22
Atos Investissement 20	37	22	100%	-3	22
Atos Investissement 21	37	23	100%	-3	23
Atos WorldGrid	32 328	32 328	100%	3 698	14 457
Italie					
Atos Multimédia Italia	68	68	100%	0	159
Atos Origin Srl	57 183	59	100%	-58	59
Benelux					
St Louis Ré	2 139	2 139	100%	0	2 140
Espagne					
Atos Spain SA	80 390	78 951	100%	1 298	28 129
Group Technic Informatic	751	234	33%	71	234
Allemagne					
Atos Information Technology GMBH	587 072	587 072	100%	64 878	640 394
Pays-Bas					
Atos International BV	1 656 608	1 656 608	100%	-8 360	950 263
Turquie					
Atos Bilisim	11 212	11 212	81%	345	13 830
II – Autres participations		124			
TOTAL	3 565 908	3 277 231			

Le total des filiales et participations correspond à des investissements dans des sociétés consolidées et des investissements dans des sociétés non consolidées présentées dans le tableau « Valeur nette des immobilisations financières » ci-dessus.

Note 4 Clients, comptes rattachés et autres créances

Clients, comptes rattachés et autres créances

(en milliers d'euros)	valeur brute au 31 décembre 2013	Dépréciation	valeur nette au 31 décembre 2013	valeur nette au 31 décembre 2012
Clients	5 714	-	5 714	5 498
Clients douteux	289	-245	44	44
Factures à établir	14 130	-	14 130	-
Etat, impôt société	1 973	-	1 973	256
TVA déductible	5 286	-	5 286	1 428
Comptes courants sociétés groupe	767 716	-	767 716	445 251
Autres débiteurs	46 513	-202	46 311	5 544
TOTAL	841 621	-447	841 174	458 021
<i>Dont exploitation</i>		-447		

Tableau de ventilation des clients, comptes rattachés et autres créances par échéance

(en milliers d'euros)	valeur brute au 31 décembre 2013	A moins	A plus
		de 1 an	de 1 an
Clients	5 714	5 714	-
Clients douteux	289	-	289
Factures à établir	14 130	14 130	-
Etat, impôt société	1 973	1 973	-
TVA déductible	5 286	5 286	-
Comptes courants sociétés groupe	767 716	767 716	-
Autres débiteurs	46 513	46 513	-
TOTAL	841 621	841 332	289

Tableau des produits à recevoir

(en milliers d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Montant des produits à recevoir inclus dans les créances :		
Créances clients	-	-
Autres créances	616	2 247
TOTAL	616	2 247

Note 5 Trésorerie et valeurs mobilières de placement

Tableau de la Trésorerie et valeurs mobilières de placement

(en milliers d'euros)	valeur brute au 31 décembre 2013	Dépréciation	valeur nette au 31 décembre 2013	valeur nette au 31 décembre 2012
Actions propres – contrat de liquidité	309 097	-	309 097	297 914
Actions propres	2 281	-	2 281	4 973
Actions destinées à être attribuées /plan	-	-	-	-
Valeurs à l'encaissement	452 946	-	452 946	382 418
Disponibilités	71 682	-	71 682	20 643
TOTAL	836 006	0	836 006	705 948

Mouvement sur les actions propres :

Les 135 900 actions propres destinées à être attribuées sur les plans Management Investment Plan (MIP) et Long Term Incentive Plan (LTI) 2007 et 2008 comptabilisées pour une valeur de 5,0 millions d'euros d'actions ont été attribuées :

- 21 003 actions ont été attribuées dans le cadre des LTI/MIP plans ;
- 114 897 actions ont été attribuées dans le cadre du plan de performance.

Les 36 155 actions existantes au 31 décembre 2013 ont été acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions.

En fonction des conditions de marché et des prévisions de flux de trésorerie à court terme, Atos SE peut à tout moment investir dans des SICAV monétaires ou dans des comptes bancaires rémunérés ayant une maturité inférieure à trois mois.

Note 6 Comptes de régularisation

(en milliers d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Ecart de conversion actif	235	
Charges constatées d'avance	1 481	114
Charges à répartir	4 676	8 187
TOTAL	6 392	8 301

Note 7 Capitaux propres

Capital social

(en milliers d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Nombre de titres	98 165 446	85 703 430
Valeur nominale (en euros)	1	1
Capital social	98 165	85 703

Tableau de répartition du capital sur les trois derniers exercices

	31 décembre 2013 Actions	31 décembre 2013 %	31 décembre 2012 Actions	31 décembre 2012 %	31 décembre 2011 Actions	31 décembre 2011 %
Financière Daunou 17	9 399 376	9,6%	18 077 790	21,1%	17 855 541	21,4%
FMR Llc		-		-	4 121 717	4,9%
Siemens	12 483 153	12,7%	12 483 153	14,6%	12 483 153	14,9%
Conseil d'Administration	49 024	0,0%	16 542	0,0%	15 640	0,0%
Salariés	1 688 640	1,7%	1 806 638	2,1%	1 820 548	2,2%
Auto-contrôle	36 155	0,0%	137 193	0,2%	202 370	0,2%
Public	74 509 098	75,9%	53 182 114	62,1%	47 067 799	56,3%
TOTAL	98 165 446	100,0%	85 703 430	100,0%	83 566 768	100,0%

La société Siemens Beteiligungen Inland GmbH ne dépasse plus le seuil de 15% avec une détention de 12,7% des actions et droits de vote au 31 décembre 2013.

Les actions de la Société détenues par les employés le sont au travers des Fonds Communs de Placement et Plans d'Epargne Entreprise.

La 12^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 29 mai 2013 révisée par la deuxième résolution de l'assemblée générale du 27 décembre 2013 a renouvelé l'autorisation de rachat par la Société de ses propres actions. Ces rachats ne pouvaient porter sur plus de 10% du capital social. Au 31 décembre 2013, le nombre d'actions propres détenues s'élevait à 36 155 actions représentant 0,04% du capital.

Le flottant des actions du Groupe exclut les participations détenues par les actionnaires de référence, à savoir les deux principaux actionnaires, Financière Daunou 17 (PAI Partners), détenant 9,6% du capital au 31 décembre 2013 et Siemens Beteiligungen Inland GmbH (détenue par Siemens AG, Groupe Siemens) détenant une participation de 12,7% du capital qu'il s'est engagé à conserver jusqu'au 30 juin 2016.

Aucun autre actionnaire de référence n'a annoncé sa volonté de maintenir une participation stratégique dans le capital émis par le Groupe. Les participations détenues par les dirigeants et les salariés sont également exclues du flottant.

	31 décembre 2013			31 décembre 2012		
	Actions	% Capital	% Droit de vote	Actions	% Capital	% Droit de vote
Auto-détention	36 155	0,0%	-	137 193	0,2%	-
Financière Daunou 17	9 399 376	9,6%	9,6%	18 077 790	21,1%	21,1%
Siemens	12 483 153	12,7%	12,7%	12 483 153	14,6%	14,6%
Conseil d'Administration	49 024	0,0%	0,0%	16 542	0,0%	0,0%
Salariés	1 688 640	1,7%	1,7%	1 806 638	2,1%	2,1%
Flottant	74 509 098	75,9%	75,9%	53 182 114	62,1%	62,1%
Total	98 165 446	100,0%	100,0%	85 703 430	100,0%	100,0%

Tableau de variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	Valeur au 31 décembre 2012	Dividendes	Affectation du résultat	Augmentation de capital	Résultat 2013	Valeur au 31 décembre 2013
Capital social	85 703			12 462		98 165
Prime d'émission et de fusion	1 921 173			542 745		2 463 918
Réserve légale	8 551		19			8 570
Autres réserves	25 511					25 511
Report à nouveau	297 358	-51 340	499 217			745 235
Résultat de l'exercice	499 236		-499 236		71 022	71 022
Total des capitaux propres	2 837 532	-51 340	0	555 207	71 022	3 412 421

Augmentation du capital

Durant l'année 2013, Atos SE augmenté son capital par émission de nouvelles actions pour une valeur de 555,2 millions d'euros qui a permis la création de 12 462 016 nouvelles actions :

- Distribution du dividende en actions par création de 702 606 nouvelles actions ;
- Remboursement anticipé de l'OCEANE 2009 par création de 5 571 852 nouvelles actions ;
- Remboursement anticipé de l'OCEANE 2011 par création de 3 676 658 nouvelles actions ;
- L'exercice de 2 509 900 options de souscription ;
- La création anticipée de 1 000 actions gratuites.

Tableau de variation potentielle future de capital

Le capital social de la Société, composé de 98 165 446 actions émises, pourrait être augmenté jusqu'à un maximum de 6,0% par la création de 6 227 543 actions nouvelles :

	31 décembre 2013	31 décembre 2012	Variation
Nombre d'actions	98 165 446	85 703 430	12 462 016
Conversion des Océanes		10 980 950	-10 980 950
Option de souscription d'actions	5 015 053	7 542 180	-2 527 127
Actions de performance	1 212 490	967 300	245 190
Total du capital potentiel	104 392 989	105 193 860	-800 871

Sur le total d'options de souscription d'actions de 5 015 053, aucune option n'avait un prix d'exercice supérieur à 65,79 euros (cours de bourse de clôture au 31 décembre 2013).

Note 8 Provisions

Tableau des provisions

(en milliers d'euros)	31 décembre 2012	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	31 décembre 2013
Provision pour risques filiales	10 722	38 707	-	-2 257	47 172
Provision pour risques	20	9 881	-	-	9 901
Provision pour litiges	494	-	-	-494	0
TOTAL	11 236	48 588	0	-2 751	57 073
Dont : - exploitation	-	-	-	-	0
- financier		38 943	-	-2 257	36 686
- Exceptionnel		9 645	-	-	9 645

L'évaluation des titres de participation a donné lieu à une dotation complémentaire pour les filiales suivantes :

- Atos Investissement 10 pour 28,0 millions d'euros ;
- Atos International pour 6,8 millions d'euros ;
- Atos Management France pour 3,9 millions d'euros.

La cession d'Atos Worldline Gmbh a conduit à reprendre la provision pour un montant de 2,2 millions d'euros.

La dotation de 9,6 millions d'euros relative au projet Mio Cali couvre l'obligation d'indemnisation des banques ; le montant reçu de Siemens pour cette opération a été comptabilisé en produit exceptionnel.

L'attribution des actions Management Investment Plan (MIP) et Long Term Incentive Plan (LTI) 2007 pour les plans à deux ans a conduit à reprendre la provision correspondante constituée d'un montant de 2,1 millions d'euros. Une dotation de 0,2 million a été constituée pour couvrir le risque de perte de change.

Note 9 Emprunts

Tableau de l'endettement net

(en milliers d'euros)	A moins de 1 an	A plus de 1 an et 5 ans au plus	Montant brut au 31 décembre 2013	Montant brut au 31 décembre 2012
Emprunts à long et moyen terme	-	-	-	500 000
Soldes créditeurs de banques	840 765	-	840 765	593 721
Emprunts et dettes financières divers	383 101	-	383 101	393 606
Dettes financières	1 223 866	0	1 223 866	1 487 327
Disponibilités	Note 5	71 682	71 682	20 643
Endettement net	1 152 184	0	1 152 184	1 466 684

Les emprunts et dettes financières diverses sont composés:

- des emprunts envers d'autres sociétés du Groupe Atos pour un montant de 363,4 millions d'euros ;
- de l'emprunt EUROFACTOR pour un montant de 6,3 millions d'euros ;
- de la participation des salariés pour un montant total de 13,3 millions d'euros.

Les charges à payer sur les emprunts se sont élevées à 4,7 millions d'euros (8,2 millions d'euros en 2012).

Structure du crédit syndiqué (2011-2016)

Le 11 avril 2011, Atos a obtenu le renouvellement d'une ligne de crédit revolving multidevises de 1 200 millions d'euros auprès d'un consortium bancaire. L'échéance de cette ligne de crédit est avril 2016. Au 31 décembre 2013, Atos SE n'a pas utilisé cette ligne de crédit revolving multidevises.

Titrisation

Le programme de titrisation a été renouvelé pendant 5 ans à compter du 18 juin 2013 avec un montant maximum de cession de créances de 500 millions d'euros et un montant maximum de financement de 200 millions d'euros.

Le nouveau programme est structuré en deux compartiments appelés « ON » et « OFF » selon le transfert du risque crédit :

- Le compartiment « ON » est similaire à l'ancien programme ; les créances commerciales sont transférées sur une base régulière à l'institution financière.
- Le compartiment « OFF » est désigné ainsi ; en effet le risque crédit (insolvabilité et non paiement) des clients éligibles à ce compartiment est pleinement cédé à une entité d'une institution financière externe.

Au 31 décembre 2013, Atos SE a cédé :

- 334,2 millions d'euros de créances commerciales dans le compartiment « ON » dont 10 millions d'euros ont fait l'objet d'un paiement en trésorerie ;
- 41,8 millions d'euros de créances commerciales dans le compartiment « OFF » dont tous les risques et avantages ont été transférés.

Note 10 Dettes, paiements et autres charges.

Tableau de ventilation des dettes fournisseurs et autres dettes par échéance

(en milliers d'euros)	Valeur brute 31 décembre 2013	A moins de 1 an	A plus de 1 an	Valeur brute au 31 décembre 2012
		-	-	
Fournisseurs et comptes rattachés	32 609	32 609	-	3 286
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	1 700	1 700	-	1 595
TVA collectée et à payer	2 992	2 992	-	744
Comptes courants groupe	989 513	989 513	-	837 734
Autres dettes	17 699	17 699	-	10 661
TOTAL	1 044 513	1 044 513	-	854 020

Délais de paiement

Les conditions générales d'achats sont de soixante jours à compter de la date d'émission de la facture sauf dispositions contraires réglementaires ou convenues entre les parties.

Décomposition du solde des dettes fournisseurs à la clôture de l'exercice :

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 31 décembre	Entreprises liées	Autres	Factures échues à plus d'un an	Factures échues à moins d'un an	Factures non échues au 31 décembre
2013						
Fournisseurs et dettes	32 609	29 556	3 053	224	25 199	7 186
	100,0%			0,7%	77,3%	22,0%
Fournisseurs	25 753	25 122	631	224	25 199	330
Factures à recevoir	6 856	4 434	2 422	-	-	6 856
2012						
Fournisseurs et dettes	3 286	76	3 210	142	390	2 754
	100,0%			4,3%	11,9%	83,8%
Fournisseurs	553	76	477	142	390	21
Factures à recevoir	2 733	-	2 733	-	-	2 733

Tableau des charges à payer

(en milliers d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Montant des charges à payer inclus dans les dettes fournisseurs et autres dettes bilan :		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	6856	2733
Autres dettes	497	433
Dettes fiscales et sociales	287	288
TOTAL	7640	3454

Note 11 Chiffre d'affaires

Tableau de ventilation du chiffre d'affaires

	31 décembre 2013		31 décembre 2012	
	(en milliers d'euros)	(en %)	(en milliers d'euros)	(en %)
Redevance de marque	116 945	95,4%	59 169	93,0%
Refacturation de frais	2 193	1,8%	230	0,4%
Garanties parentales	3 389	2,8%	4 210	6,6%
Total par nature	122 527	100,0%	63 609	100,0%
France	20 137	16,4%	14 242	22,4%
Etranger	102 390	83,6%	49 367	77,6%
Total par zone géographique	122 527	100,0%	63 609	100,0%

Le chiffre d'affaires issu des redevances de marques s'est élevé à 116,9 millions d'euros, augmentant fortement par rapport à 2012 avec la hausse du taux de redevances facturées aux entités.

Note 12 Autres charges

Tableau de ventilation des autres charges

(en milliers d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Charges des fonctions Groupe	-26 143	-16 437
Jetons de présence	-497	-433
Autres charges	-13	-163
TOTAL	-26 653	-17 033

Les autres charges comprenaient principalement des dépenses de marketing, communication et relations investisseurs, ressources humaines refacturées à Atos SE par sa filiale Atos International SAS et les autres sociétés holding incluant les honoraires facturés par le Comité International Olympique.

Atos SE n'avait aucun employé au 31 décembre 2013 ni au 31 décembre 2012.

Note 13 Résultat financier

(en milliers d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Dividendes reçus des participations	104 793	681 513
Intérêts de comptes courants	2 683	2 859
Revenus des créances financières	8 989	8 013
Revenus des placements bancaires	1 151	1 077
Reprises de provisions sur titres de participation	89 617	5 000
Reprise de provisions sur actions propres	22	2 456
Reprises de provisions à caractère financier	2 257	15 276
Produit de cession des valeurs mobilières	904	1 481
Différences positives de change	3 355	1 833
Autres produits financiers	11 241	2 070
Total des produits financiers	225 012	721 578
Intérêts sur emprunts classiques et fonds de participation	-11 668	-13 310
Intérêts sur titrisation	-1 595	-1 923
Intérêts sur prêts intragroupe	-1 873	-13 050
Intérêts sur comptes courant Groupe	-3	-95
Provision pour dépréciation de mali de fusion	-1 579	-94 260
Dépréciation des titres de participation	-68 643	-122 156
Dépréciation pour charges à répartir	-2 513	-2 606
Autres provisions à caractère financier	-38 943	-5 508
Intérêts sur crédit court terme	-2 848	-1 901
Différences négatives de change	-2 950	-1 754
Autres charges financières	-36 779	-2 351
Total des charges financières	-169 394	-258 914
Total résultat financier	55 618	462 664

Les dividendes reçus en 2013 ont été versés par Atos Investissement 5 et inclut un dividende exceptionnel de 100,0 millions d'euros.

La reprise de provision à caractère financier a été présentée dans la Note 8 Provisions.

Les autres produits financiers de 11,2 millions d'euros correspondaient à la refacturation aux filiales du Groupe de ces actions gratuites.

Les autres charges financières de 36,8 millions d'euros correspondaient principalement à :

- à l'attribution des actions gratuites pour 11,2 millions d'euros ;
- à la perte réalisée sur l'OCEANE pour 25,5 millions d'euros entre le montant payé pour le programme de rachat d'actions (107,3 millions d'euros) et la valeur des obligations à la date de conversion (81,9 millions d'euros).

La dépréciation des titres de participation a été présentée dans la Note 3 Dépréciations sur immobilisations financières.

Les autres provisions financières ont été présentées dans la Note 8 Provisions.

Les intérêts sur emprunts comprenaient les intérêts sur l'OCEANE pour un montant de 8,5 millions d'euros.

Note 14 Résultat exceptionnel

Les éléments exceptionnels provenant des activités ordinaires sont ceux dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation courante de l'entreprise soit parce qu'ils sont inhabituels dans leur montant ou leur incidence, soit parce qu'ils ne surviennent que rarement.

(en milliers d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Produits de cession des immobilisations financières	18 072	-
Autres produits exceptionnels	11 034	1 800
Total des produits exceptionnels	29 106	1 800
Amortissement malis de fusion	-445	-445
Valeur comptable de cession des immobilisations financières	-91 000	-
Dotation aux provisions pour risques et charges exceptionnelles	-9 645	-
Autres charges exceptionnelles	-2 354	-3 352
Total des charges exceptionnelles	-103 444	-3 797
Total résultat exceptionnel	-74 338	-1 997

Les autres produits exceptionnels comprenaient l'accord Siemens pour le contrat UTE Mio Cali pour 9,6 millions d'euros et la part des coûts Worldline relative au projet de filialisation refacturés à Atos International SAS pour 1,4 million d'euros. Les produits de cession des immobilisations comprennent principalement les ventes de participation au sein du Groupe Atos :

- Cession d'Atos Worldline GmbH à Atos Worldline SA pour 14,1 million d'euros ;
- Cession d'Atos formation à Atos Consulting pour 2,5 millions d'euros ;
- Cession d'Atos Servicios de Technologia de Informatiçao do Brasil à Atos international BV pour 1,5 million d'euros.

La valeur comptable des immobilisations cédées a été présentée dans la Note 3.

Les provisions sont présentées dans la Note 5.

Les autres charges exceptionnelles comprennent essentiellement les coûts du projet de filialisation des activités de paiements d'Atos pour 1,7 million d'euros et un abandon de créance au 30 juin 2013 de 0,4 million d'euros sur des entités brésiliennes.

Note 15 Impôt

Convention d'intégration fiscale

Au titre de l'article 223-A du CGI, Atos SE a signé une convention d'intégration fiscale avec un certain nombre de ses filiales avec effet au 1^{er} janvier 2001.

Atos SE en tant que Société tête de Groupe, est désignée comme seule redevable de l'impôt sur les sociétés du Groupe formé par elle-même et les sociétés incluses dans l'intégration fiscale :

Les principales modalités de la convention sont :

- le résultat des sociétés intégrées est déterminé comme si elles étaient imposées séparément ;
- les économies d'impôts liées à l'utilisation des déficits des sociétés membres du Groupe ne seront que provisoires car les filiales concernées pourront toujours les utiliser ;
- Atos SE est la seule société redevable de l'impôt supplémentaire qu'elle aura à acquitter en cas de sortie du Groupe d'une société intégrée.

Allègement et accroissement de la dette future d'impôt d'Atos SE imposée séparément

A la clôture de l'exercice, le montant des allègements et accroissements de la dette future d'impôt se ventile ainsi :

(en milliers d'euros)	Base allègement	Base accroissement
Provisions non déductibles temporairement	-	258
TOTAL	-	258

Les actifs ou passifs différés d'impôt ne figurent pas dans les comptes.

Ventilation de l'impôt entre résultat courant et résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	Avant impôt	Impôt calculé	Montant net
Résultat courant	139 617	-	139 617
Résultat exceptionnel et participation salariés	-74 927	-	-74 927
Produit impôt	-	6 332	6 332
TOTAL	64 690	6 332	71 022

A la clôture de l'exercice 2013, il n'y avait pas de risque de versement du produit d'impôt constaté suite à l'intégration fiscale, en application des dispositions de la convention d'intégration fiscale ci-dessous détaillée.

L'impôt qui aurait été supporté en l'absence d'intégration fiscale est une charge de 21,6 millions d'euros. Le résultat de l'intégration fiscale est un profit de 13,9 millions d'euros avant utilisation des déficits reportables ; après utilisation des déficits reportables, le bénéfice taxable est de 6,1 millions d'euros avec une charge d'impôts de 2,3 millions d'euros.

Le montant total des déficits reportables s'est élevé à 248,8 millions d'euros.

Note 16 Engagements financiers donnés

(en milliers d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Garanties de performance	3 238 115	3 534 566
Garanties bancaires	324	196
TOTAL	3 238 439	3 534 762

Pour divers contrats à long terme, le Groupe émet des garanties de bonne exécution à ses clients. Ces garanties limitées se sont élevées à 3 238,1 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 3 534,6 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Dans le cadre du contrat signé avec Siemens pour le rachat de SIS, Atos s'est engagé à faire tous les efforts possibles pour remplacer Siemens afin de devenir le garant des engagements existants au 1^{er} juillet 2011.

A la fin de l'exercice 2013, les nouvelles garanties émises en remplacement de Siemens se sont élevées à 1 330,0 millions d'euros dont BBC pour 345,0 millions de livre sterling (412,7 millions d'euros), la National Savings pour 250,0 millions de livre sterling (299,0 millions d'euros) et le Nike Corp pour 125 millions de dollars (91,3 millions d'euros).

Dans le cadre du contrat signé par Atos IT Services UK Limited avec le Comité International Olympique (CIO), Atos SAE (Espagne) a accordé une garantie de performance au CIO dans le cas où l'entité Atos signataire du contrat (ou tout autre société affiliée à qui ou partie des droits et obligations auraient pu être attribués) serait incapable de fournir les services prévus au contrat.

Concernant la facilité de crédit renouvelable multidevise signé en avril 2011, Atos SE a garanti au consortium de banques représenté par BNP Paribas de couvrir jusqu'à 660,0 millions d'euros les obligations de ses filiales, Atos Telco Services B.V et Atos B.V.

Atos SE a donné une garantie de 154,0 millions d'euros au Stichting Pensionsfonds Atos. Cette garantie est octroyée pour assurer les obligations de paiement de la filiale Atos Pays-Bas B.V dans le cadre du mécanisme du taux de couverture en cas de défaut de paiement des sommes associées.

Suite à la cession de Cellnet en juillet 2004, Atos SE reste lié par une garantie donnée à Schlumberger dans le cadre de relations avec Citicorp pour un montant total de 39,46 millions de dollars américains (28,84 millions d'euros). Cette garantie fait l'objet d'une contre-garantie par l'acquéreur de Cellnet, « Cellnet Holdings Corp ».

Atos SE a donné une garantie de 204 millions d'euros à Esther finance dans le cadre du programme de titrisation avec certaines de ses filiales.

Par ailleurs, Atos SE et Atos BV ont donné à plusieurs de leurs filiales des garanties de support financier pour se conformer aux régulations locales.

Enfin, dans le cadre de l'accord général avec Siemens relatif au transfert des engagements en matière de retraite au Royaume-Uni, le conseil d'administration d'Atos SE, lors de sa réunion du 29 mars 2011, a accepté de fournir une garantie d'une durée de 20 années au fonds de pension Atos 2011 mise en place pour faciliter le transfert. Le montant maximum de cette garantie s'élève à 200,0 millions de livre sterling.

Note 17 Analyse des risques

Risques de marché : Valeur de marché des instruments financiers

Disponibilités et dépôts à court-terme, clients et comptes rattachés, concours bancaires courants, fournisseurs et comptes rattachés.

En raison du caractère court terme de ces instruments, le Groupe estime que la valeur comptable constitue une approximation raisonnable de leur valeur de marché au 31 décembre 2013.

Dettes à long et moyen-terme

Au 31 décembre 2013, Atos SE ne supporte aucune dette relative au crédit syndiqué.

Risques de liquidité

Crédit syndiqué

La principale source de financement d'Atos est un crédit syndiqué de 1 200 millions d'euros conclu le 11 avril 2011 avec un consortium de banques. L'échéance du contrat est en avril 2016.

Le crédit syndiqué est sujet aux restrictions suivantes :

- Le ratio de levier financier consolidé d'Atos (l'endettement net consolidé divisé par le résultat d'exploitation consolidé retraité des amortissements sur immobilisations corporelles, des charges nettes de retraite et des provisions d'exploitation figurant dans les états financiers consolidés) ne doit pas être supérieur à 2,5 jusqu'à la maturité du crédit syndiqué.
- Le ratio de couverture d'intérêt consolidé d'Atos (le résultat d'exploitation consolidé divisé par les intérêts financiers nets consolidés) ne doit pas être inférieur à 4 jusqu'à la maturité du crédit syndiqué.

Programme de titrisation

Le programme de titrisation a été renouvelé pour une durée de 5 ans avec Ester Finance filiale appartenant à 100% au Crédit Agricole CIB CALYON notée A par Standard & Poors et A2 par Moody's. Le montant maximum de financement est de 200 millions d'euros.

Les créances commerciales de certaines entités d'Atos basées aux Pays Bas, en France, en Angleterre et en Allemagne sont cédées sur une base récurrente à cette institution de financement. Cette transaction est financée à travers l'émission de billets de trésorerie notés A1P1. Cette note est possible grâce à un dépôt subordonné (en créances) constitué par Atos. Le montant du dépôt est calculé tous les mois et est fonction de certains critères tels que le ratio de dilution, le délai de recouvrement moyen (DSO), de pertes, etc.

Au 31 décembre 2013, Atos SE a cédé :

- 334,2 millions d'euros de créances commerciales dans le compartiment « ON » dont 10 millions d'euros ont été reçu en trésorerie ;
- 41,8 millions d'euros de créances commerciales dans le compartiment « OFF » dont tous les risques et avantages sont transférés à une institution financière externe.

Le Groupe a aligné ses obligations contractuelles au titre de ce programme sur les modalités plus favorables de la facilité de crédit renouvelable multidevise décrites plus haut.

Risque de liquidité au 31 décembre 2013

Types d' instruments	Fixe / Variable	Ligne (en millions d'euros)	Maturité
Crédit Syndiqué	Variable	1 200	Avril 2016
Programme de titrisation	Variable	200	Juin 2018

Gestion du risque de contrepartie

Le Groupe possède une procédure stricte d'analyse de risque de contrepartie. Dans le cadre de ses relations commerciales, le Groupe gère le risque de contrepartie avec un portefeuille de clients diversifié et des instruments de suivi des risques.

Sur le plan financier, le Groupe contrôle son risque de contrepartie sur ses placements et sur ses opérations de marché en sélectionnant de façon rigoureuse des intervenants de premier rang et en diversifiant les contreparties bancaires. Le Groupe considère par conséquent qu'il est faiblement exposé au risque de crédit.

Exposition au risque de marché

Les actifs monétaires du Groupe sont constitués de créances et de prêts, de valeurs mobilières de placement et de disponibilités. Les passifs monétaires sont constitués de dettes financières, de dettes d'exploitation et de dettes diverses.

Exposition au risque de taux

L'exposition au risque de taux d'intérêt couvre deux natures de risque :

- Un risque de prix lié aux actifs et passifs financiers à taux fixe. En contractant par exemple une dette à taux fixe, l'entreprise est exposée à une perte potentielle d'opportunité en cas de baisse des taux. Une variation de taux aura une incidence sur la valeur de marché des actifs et passifs à taux fixe mais n'affectera pas les produits et charges financières et, par conséquent, le résultat futur de l'entreprise jusqu'à l'échéance de ces actifs et passifs ;
- Un risque de flux de trésorerie lié aux actifs et passifs financiers à taux variable. La Société considère qu'une variation de taux aura peu d'incidence sur la valeur des actifs et passifs financiers à taux variable.

L'objectif d'Atos est aussi de se protéger contre les fluctuations des taux d'intérêt en échangeant une part de sa dette existante assortie de taux variables contre des instruments à taux fixes (SWAP); les accords de SWAP sont conclus avec les plus grands établissements financiers et gérés en central par le Service de trésorerie du Groupe.

Note 18 Entreprises liées

Les transactions avec les parties liées (Redevances de marques, financement des opérations et intégration fiscale) ont été conclues à des conditions de marché.

F FACTEURS DE RISQUES

La société a mené une revue des risques qui pouvaient avoir un impact significatif sur son activité ou ses résultats (ou sa capacité à atteindre ses objectifs) et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs que ceux détaillés ci-après.

F.1 Facteurs de risques externes

F.1.1 Le marché

En 2013, le secteur public était toujours soumis à de fortes contraintes budgétaires, alors que la cybersécurité devient une préoccupation croissante des gouvernements et des autorités locales.

Les institutions financières sont quant à elles confrontées à des changements réglementaires qui poussent à davantage optimiser leurs actifs, tandis que les réductions de coûts et la digitalisation des opérations demeure des axes d'attention forts.

Les clients des marchés manufacturiers et distribution sont devenus plus actifs et la globalisation des approvisionnements se poursuit ainsi que les investissements dans le développement durable.

Les sociétés positionnées sur le marché de l'énergie continuent leurs programmes de développement des technologies « smart grid » (réseaux intelligents).

Les entreprises de télécommunications développent la création des services de données à valeur ajoutée pour les consommateurs et les entreprises, tout en augmentant les investissements dans le domaine du « Cloud computing ».

F.1.2 Les risques pays

Atos est présent dans 52 pays. Certains pays sont plus exposés que d'autres à des risques politiques et économiques, ce qui pourrait affecter l'activité et la rentabilité du Groupe.

Le Groupe revoit périodiquement le périmètre de ses activités pour les entités qui n'auraient pas la taille critique sur leur marché, ou les secteurs d'activité non stratégiques.

F.1.3 Les clients

Le Groupe sert un grand nombre de clients qui sont des grands groupes internationaux et des organismes publics, répartis dans plusieurs secteurs d'activité et plusieurs pays, ce qui limite son risque de dépendance à un client donné. Les 10 principaux clients du Groupe ont représenté 28% du chiffre d'affaires en 2013, et les 50 premiers ont généré 51% du chiffre d'affaires.

F.1.4 Les fournisseurs

Atos s'attache à concentrer ses dépenses sur un nombre limité de fournisseurs importants pour l'ensemble des catégories d'achat, et plus particulièrement en ce qui concerne les logiciels utilisés pour la conception, l'intégration et l'exploitation des systèmes informatiques. Bien qu'il existe des solutions alternatives pour la plupart des logiciels, il existe toujours un risque que ces fournisseurs rencontrent des difficultés pour continuer à produire des solutions innovantes, pouvant impacter alors négativement l'activité de la Société.

La gestion des risques associés aux principaux fournisseurs (informatiques, non informatiques et de main d'œuvre) est centralisée par la fonction Achats du Groupe. Celle-ci est responsable des prix de base et de l'ensemble de la relation avec les fournisseurs et notamment de leur identification, de leur sélection, de la négociation des contrats et leur signature, du suivi des économies, des idées innovantes et de la gestion globale de la relation fournisseur.

Concernant le classement des principaux fournisseurs du Groupe, le premier représentait 4,4% du total des achats pour l'année 2013, les cinq premiers en représentaient 12,4% et les dix premiers 21,3%.

Au 31 décembre 2013, il n'existe pas d'engagement ferme pris à l'égard de fournisseurs et relatifs à des investissements portant sur des montants supérieurs à 5 millions d'euros.

F.1.5 Les partenaires et les sous-traitants

Régulièrement, le Groupe peut conclure des partenariats ou recourir à des sous-traitants dans certains cas spécifiques. Ce recours à des tiers est une pratique courante dans la profession, mais représente un risque qui doit être suivi attentivement suivant les exigences de qualité, coût, logistique, développement, gestion et d'environnement.

Le Groupe peut conclure des partenariats ou recourir à des sous-traitants dans des domaines dans lesquels il ne bénéficie pas de l'expertise requise afin de satisfaire les termes d'un contrat ou de respecter la réglementation locale. Toutes les demandes visant à créer des partenariats ou à avoir recours à des sous-traitants sont initiées par les opérationnels locaux évaluant l'appel d'offre, ou au niveau Groupe dans certains cas.

L'appel à la sous-traitance est géré par les responsables des Ressources Humaines de chaque Entité Opérationnelle et au travers de contrats négociés par le département Achats Central.

A fin 2013, le Groupe faisait appel à 5 400 sous-traitants (équivalent temps plein), dans plus de 45 pays.

F.1.6 Le risque de contrepartie

Les services de paiements exposent Atos à un risque de contrepartie dans le cas où une contrepartie (principalement un client de l'émetteur de carte) serait en défaut lors du traitement de la compensation et du règlement (ce qui peut prendre quelques jours selon le type de traitement, le jour de la semaine, et le système de carte).

Pour atténuer ces risques, Atos Worldline a développé une méthodologie pour :

- Définir le type de risque, calculer et gérer l'exposition au risque,
- Evaluer et suivre la santé financière des contreparties.

L'objectif principal est d'atténuer l'impact du risque de crédit porté par la société. Ce cadre a été déployé opérationnellement pour les banques, et est en cours d'implémentation pour les commerçants.

F.2 Risques liés à l'activité

F.2.1 Les risques technologiques et informatiques

Les pannes de systèmes informatiques pourraient fortement nuire à la fois aux opérations internes du Groupe et à ses clients. Le Groupe a mis en œuvre des programmes et procédures spécifiques destinés à garantir une bonne gestion des risques informatiques qui couvrent les systèmes de sécurité et de sauvegarde ainsi que l'efficacité des couvertures d'assurance.

Les sites de production informatique, le développement de l'offshoring, les centres de maintenance ainsi que les centres de données sont tout particulièrement soumis à des procédures administratives et techniques de surveillance et de sauvegarde qui couvrent les accès physiques aux centres et aux systèmes d'information, la rupture ou la perturbation de l'approvisionnement en énergie, l'incendie, la régulation des amplitudes thermiques, le stockage et la sauvegarde des données, les plans d'urgence et les plans de reprise suite à sinistre.

Atos a également déployé un système de gestion de la sécurité de l'information pour empêcher l'accès non autorisé aux informations et aux systèmes. Cependant, la notoriété d'Atos et de ses clients peut mener des pirates à lancer des attaques sur les systèmes d'Atos, pouvant compromettre la sécurité des données. Une faille dans les systèmes et la perte d'informations confidentielles (notamment dans les activités de paiements) pourraient avoir un impact plus important et plus durable sur les activités commerciales qu'une défaillance matérielle. La perte d'informations confidentielles pourrait entraîner la perte de la confiance des clients (et donc d'une partie de l'activité), ainsi que l'exposition à des amendes ou des dommages et intérêts.

F.2.2 Les risques relatifs aux contrats et à l'exécution des projets

Les services informatiques fournis aux clients sont parfois essentiels à l'exécution de leurs activités commerciales et les solutions informatiques jouent souvent un rôle déterminant dans le développement des entreprises. Toute mise en œuvre inappropriée de systèmes informatiques sensibles ou toute déficience dans l'exécution des prestations, imputable à des retards ou à un niveau de services insatisfaisant, peuvent générer des conséquences dommageables pour les clients et une éventuelle demande de pénalité.

Certains risques qu'Atos doit gérer sont détaillés ci-après :

- **Une dégradation des performances résultant de produits de tiers et/ou personnalisation du produit :** L'activité Intégration de Systèmes est pour une part, tributaire de produits (tant logiciels qu'équipements, standards ou adaptés à des fonctionnalités spécifiques) conçus et développés par des tiers, et dont, par définition, le prestataire de services informatiques ne peut avoir le contrôle. En outre, les demandes particulières de certains clients, souhaitant disposer de fonctionnalités spécifiques, peuvent perturber le fonctionnement du produit ou générer des délais importants ou des difficultés dans la réalisation des prestations.
- **Une exposition due à une défaillance d'évaluation ou de livraison :** Dans le secteur informatique, il est d'usage que certains contrats soient au forfait, tandis que d'autres sont facturés sur la base de la prestation réalisée. Dans le cas des contrats au forfait, une mauvaise appréciation de l'ampleur des travaux à effectuer ou des ressources à allouer à un projet particulier peut entraîner un dépassement des coûts prévus ou des délais contractuellement convenus et générer une perte d'exploitation, par dépassement de budget ou paiement de pénalités de retard.

Afin de prévenir et de réduire au maximum ces risques, la Société a mis en place des procédures rigoureuses de revue des offres. Il s'agit d'un processus spécifique, Atos Rainbow, au cours duquel les offres sont revues et un recensement permanent des risques inhérents aux offres est établi. Ce processus couvre également les phases d'exécution des contrats, y compris la mise à jour des registres de risques utilisés comme un outil d'assistance à la prise de décisions permettant d'atténuer les risques, et comme un outil de suivi des actions en cours.

Généralement, la revue périodique des risques sur les contrats les plus significatifs du Groupe permet d'appréhender de façon très stricte les dépassements sur projets, et de suivre avec attention les performances des services rendus.

Afin de renforcer l'excellence opérationnelle du Groupe, un programme de gestion des contrats a été lancé par le Groupe en 2013 sur les grands comptes pour homogénéiser sur l'ensemble du Groupe les activités de gestion de contrat, combinant la gestion des risques, les obligations contractuelles et la gestion de la performance.

F.2.3 Risques relatifs aux acquisitions et à la croissance externe

Les acquisitions et opérations de croissance externe peuvent avoir des effets négatifs sur la réalisation des objectifs du Groupe en particulier dans le cas :

- De contrats sous performants qui n'auraient pas été identifiés lors du processus d'acquisition ;
- D'efforts d'intégration inefficaces ne permettant pas d'atteindre le niveau de synergies attendu.

Dans le cadre de l'acquisition de SIS, Atos a déployé un programme d'intégration étroitement surveillé par la Direction Générale à travers un « comité d'intégration » hebdomadaire. Le programme TOP² visait à améliorer l'efficacité des processus de SIS grâce à l'utilisation des meilleures pratiques d'Atos et un examen approfondi des contrats à risques a été mené dans tous les pays afin de soumettre une éventuelle réclamation à Siemens dans les délais impartis.

F.2.4 Les Ressources Humaines

Dépendance à l'égard du personnel qualifié

Sur le marché des services informatiques, les sociétés restent dépendantes des compétences, de l'expérience et de la performance de son personnel et des membres clés de ses équipes de direction. Le succès des organisations dans ce domaine réside dans leur capacité à conserver un personnel qualifié et à employer ses compétences au profit des clients. Atos s'attache pour cela à proposer des opportunités de carrière et des postes motivants à ses salariés. Au cours de l'exercice, Atos a ainsi renforcé les processus de gestion des ressources humaines et proposé de meilleures opportunités de carrière via le développement des compétences effectué dans le cadre de l'Université Atos. L'effort a été porté en 2013 sur les solutions de formation en ligne et sur la population des ventes.

Turnover

La Direction des Ressources Humaines a développé des structures de rémunération compétitives pour attirer et retenir les meilleurs éléments. En outre, elle a renforcé les offres de formation et de développement à travers l'Université Atos, utilisant des techniques de formation en ligne (e-formation). Au cours de l'année 2013, une attention particulière a été apportée aux compétences clés (telles que les ventes, la gestion de projet, SAP, Lean ou le développement des talents), lesquelles ont permis de limiter le turnover de ces populations cibles. Dans le même temps, des possibilités de formation à distance en anglais et en informatique ont été offertes à un grand nombre d'employés.

Ces programmes ont permis une adaptation plus rapide aux besoins des clients et une mobilité accrue contribuant à limiter le turnover.

Offshoring

Pour servir ses clients, Atos a de plus en plus recours à « l'offshore » afin d'optimiser sa structure de coûts à la fois pour les activités d'Intégration de Systèmes et d'Infogérance. Pour accompagner l'augmentation de la demande, le Groupe a développé ses capacités d'offshore qui représentent plus de 11 500 personnes au 31 décembre 2013, dont une majorité en Inde. La combinaison d'insourcing et d'offshoring pour la réalisation de projets a conduit le Groupe à adapter et optimiser ses ressources locales sur d'autres contrats. Compte tenu des besoins de recrutement du Groupe, le taux d'utilisation des ressources a pu être optimisé. Les processus du Groupe dans ce domaine sont matures et les infrastructures offshore sont certifiées. Atos est en conséquence bien positionné pour faire face aux risques liés à des projets ayant recours à de l'« offshore ».

F.3 Risques de conformité et de réputation

F.3.1 Les risques réglementaires

Les activités du Groupe sont de manière générale non soumises à des autorisations administratives juridiques ou réglementaires.

Cependant, depuis 2011, les activités relatives aux paiements en Belgique et Buyster (Co-entreprise mise en oeuvre avec les principaux opérateurs de télécommunication en France) sont sujettes à la réglementation européenne sur les institutions de paiements. Un suivi spécifique est réalisé pour s'assurer que les exigences de cette réglementation sont remplies par les entités concernées.

F.3.2 La protection des données personnelles

En tant qu'employeur et en tant que fournisseur de services, Atos est régulièrement exposé à la réglementation sur la protection des données personnelles, sur la protection de l'identité, de la vie privée et des libertés des individus dans le monde numérique.

Le respect de ces réglementations, dans la gestion et le stockage de données à caractère personnel, nécessite une bonne compréhension de chaque situation spécifique et des règlements locaux.

Les allégations portant sur le non-respect des données personnelles pourraient affecter la réputation du Groupe et avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe.

Atos a donc mis en place une organisation de protection des données dans ses principales entités, pour apporter de la formation, du support et de l'expertise aux opérations.

F.3.3 La protection de la propriété intellectuelle

La propriété intellectuelle du Groupe peut faire l'objet d'opposition ou de contrefaçon, et le Groupe peut faire l'objet de procédures judiciaires pour contrefaçon ou encore être tributaire des conditions de licences sous code source ouvert.

Le Groupe s'appuie sur une combinaison de droits contractuels et droits d'auteur, marques, brevets et secrets d'affaires afin de protéger sa propriété intellectuelle. Certaines parties tierces peuvent tenter de s'opposer à, d'invalider, de détourner, de contrefaire voire de s'approprier sa propriété intellectuelle.

Le Groupe s'assure que sa propriété intellectuelle garantit entièrement sa liberté d'action et permet de conduire ses activités commerciales indépendamment de tiers, en ce y-inclus ses concurrents, qui peuvent développer des technologies similaires, dupliquer ses services ou développer des moyens pour contourner sa propriété intellectuelle. Dans ce type de circonstances, le Groupe ne serait pas en mesure de faire valoir sa propriété intellectuelle contre les tiers concernés où serait obligé d'obtenir des licences d'usage de la part desdits tiers (en ce inclus des situations nécessitant des licences croisées suite auxquelles le Groupe serait contraint à octroyer une licence sur sa propriété intellectuelle).

De par leur complexité, les domaines technologiques couverts par le Groupe font l'objet tant d'une croissance du nombre de risques liés à la propriété intellectuelle que de l'impact éventuel de ceux-ci. Afin de pallier à ces risques et d'en organiser une gestion efficace, le Groupe développe sa propre stratégie au sein d'une gouvernance spécifique et y consacre des ressources dédiées qui sont chargées de la mise en œuvre de consignes et procédures adéquates en interne. Cette gouvernance est assurée par un comité de direction propriété intellectuelle qui se réunit sur une base trimestrielle et regroupe tant des responsables du top management que les parties internes intéressées. Elle se décline dans les opérations par le biais d'un réseau d'IP Managers au niveau des Lignes de Services ou des pays.

F.3.4 Les risques de réputation

La médiatisation d'éventuelles difficultés, notamment liées à l'exécution de projets significatifs ou sensibles, pourrait affecter la crédibilité et l'image du Groupe auprès de ses clients, et par voie de conséquence, sa capacité à maintenir ou développer certaines activités.

F.4 Risques relatifs aux marchés financiers

Le Groupe Atos n'a pas été affecté par la crise de liquidité qui a touché les marchés financiers au cours des dernières années.

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. La politique d'Atos est de couvrir l'ensemble de ses besoins estimés de liquidité par des lignes de crédit confirmées à long terme ou d'autres instruments financiers à long terme appropriés. Les échéances et les ratios financiers de solvabilité compris dans les termes et les conditions de ces emprunts, laissent une flexibilité suffisante au Groupe pour financer ses activités et ses développements futurs.

Le 11 avril 2011, Atos a signé, avec un certain nombre de grands établissements financiers une facilité de crédit renouvelable multidevises d'un montant de 1,2 milliard d'euros d'une durée de 5 ans (maturité en avril 2016). Cette facilité est disponible pour des besoins généraux de l'entreprise.

Atos a renouvelé son programme de titrisation de créances commerciales le 18 juin 2013 pour une durée de 5 ans avec un montant maximum de créances cessibles de 500 millions d'euros et un montant maximum de financement de 200 millions d'euros.

Le nouveau programme est structuré en deux compartiments nommés ON et OFF :

- Le compartiment «ON» est similaire au programme précédent (c'est à dire les créances sont conservées au bilan du Groupe) et reste, par défaut, le compartiment dans lequel les créances sont cédées;
- Compartiment « OFF » est conçu de sorte que le risque de crédit (insolvabilité ou retard) des débiteurs éligibles à ce compartiment soit entièrement transféré à l'entité d'achat de Crédit Agricole CIB (Ester Finance Titrisation).

Les ratios de solvabilité financière du programme de titrisation sont en ligne avec ceux de la facilité de crédit multidevises de 1,2 milliard d'euros.

Le 29 octobre 2009, Atos Origin a émis un emprunt obligataire convertible de type OCEANE à maturité 1^{er} janvier 2016, pour un montant de 250 millions d'euros. Le coupon annuel payé aux détenteurs d'obligations s'élève à 2,5%. Le 16 Septembre 2013, Atos a annoncé sa décision de procéder au remboursement anticipé de la totalité des obligations convertibles émises en 2009 à échéance 1^{er} Janvier 2016. Dans le même temps, le Groupe a annoncé le lancement d'un programme de rachat d'actions Atos SE pour € 115,8 millions qui a été achevé en Décembre 2013. Le 15 Octobre, le Groupe a annoncé le succès du remboursement anticipé des obligations convertibles 2009 qui a abouti à une augmentation de sa position de trésorerie nette de 233,8 millions d'euros.

Dans le cadre de l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services GmbH, à la date de clôture de l'apport, Atos a émis 5,4 millions d'obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes d'Atos (OCEANE) avec une valeur nominale totale de 250 millions d'euros à Siemens Inland (Siemens Beteiligungen Inland GmbH) à un prix de souscription de 250 millions d'euros. En outre, Siemens Inland a reçu des actions d'Atos représentant 15% du capital d'Atos et est devenu le second actionnaire d'Atos. Siemens a vendu l'obligation convertible le 20 mars 2013 à d'autres investisseurs.

Le 15 novembre 2013, Atos a annoncé sa décision de procéder au remboursement anticipé de la totalité des obligations convertibles émises en 2011 à échéance 1^{er} Juillet 2016. Dans le même temps, le Groupe a annoncé qu'il allait réaliser au cours de l'année 2014, un programme supplémentaire de rachat d'actions comprenant une tranche de 115,0 millions d'euros, correspondant à environ la moitié de l'augmentation de la trésorerie nette résultant de l'amortissement anticipé de l'OCEANE 2011. Le 19 Décembre, le Groupe a annoncé le succès du remboursement anticipé des obligations convertibles 2011 qui a abouti à une augmentation de sa position de trésorerie nette de 234,9 millions d'euros.

Les détails sur le risque de liquidité, le risque de variation des flux de trésorerie lié à l'évolution des taux d'intérêts, le risque de change, la valeur de marché des instruments financiers, le risque de prix et le risque de crédit sont donnés en section *E.4.7.3 Gestion des risques financiers* du présent document et en note 23 des Notes annexes aux comptes consolidés (E.4.7.4).

Le risque sur actions est limité aux actions autodétenues.

F.5 Les activités de gestion des risques

En plus de la gestion du risque intégrée dans chaque processus, des activités dédiées sont également déployés pour une gestion transversale des risques.

F.5.1 L'évaluation et la gestion des risques liés à l'activité

Atos a mis en place et renforcé au cours des dernières années une gestion des risques, qui repose sur deux processus essentiels.

Le système de gestion des risques

Pour gérer ses processus d'examen des offres commerciales, le Groupe dispose d'un corps de procédures et d'outils baptisé AtosTM Rainbow. Le Groupe utilise un système de gestion des risques qui facilite l'analyse et le traitement des risques liés à l'activité tout au long du cycle de vie d'un projet. Ce procédé est intégré dans le processus de contrôle et d'approbation des ventes. L'objectif est de s'assurer que le Groupe ne soumette des offres que pour les projets qui peuvent être exécutés effectivement, et de fournir un système d'alerte rapide pour tout projet qui rencontre des difficultés ou qui dévie de ses objectifs initiaux. Plus précisément, le processus de gestion des risques :

- identifie les expositions potentielles, notamment les risques techniques, juridiques et financiers qui pourraient avoir un impact à tout moment au cours du cycle de vie du projet ;
- identifie les expositions potentielles, notamment les risques techniques, juridiques et financiers qui pourraient avoir un impact à tout moment au cours du cycle de vie du projet ;
- évalue, quantitativement et qualitativement, la matérialité de ces expositions qui ont été identifiées ;
- initie les mesures appropriées et optimisées en termes de coûts sur le contrôle ou l'atténuation du risque, pour diminuer la probabilité et l'incidence d'événements négatifs sur le projet ;
- gère l'exposition résiduelle à travers une combinaison d'instruments externes de transfert de risque et l'utilisation de processus internes pour optimiser l'utilisation des ressources.

En 2010, une amélioration majeure du processus de suivi des contrats a été déployée pour surveiller tous les contrats opérationnels sur une base mensuelle en utilisant le tableau de bord « Rainbow delivery » qui regroupe les indicateurs du projet à la fois sur les aspects financiers, techniques, client, juridique et fournisseur. Capitalisant sur l'expérience acquise de 2010 à 2012, le processus a été affiné et revu en étroite collaboration avec les lignes de services mondiales, en s'assurant notamment de la prise en compte des expériences passées et du processus de suivi. Ce processus renforcé sera déployé en 2014.

La Gestion des Risques et le processus Rainbow

Les processus de contrôle et d'approbation des phases de proposition et de contractualisation des offres sont regroupés sous la supervision d'un Vice-Président Groupe en charge de la gestion des risques et du contrôle des propositions, permettant l'identification et le suivi des risques depuis la proposition jusqu'à la mise en œuvre du projet.

La Direction de la Gestion des Risques reporte directement au Directeur Financier Groupe. Les Directeurs de Risques des Pays et des Lignes de Service Globales reportent directement au Vice Président en charge de la Gestion des Risques et du Contrôle des Propositions, réduisant ainsi les niveaux de prise de décision.

Le Comité de Gestion des Risques du Groupe

Un Comité de Gestion des Risques du Groupe se réunit mensuellement pour examiner les contrats les plus significatifs et les plus sensibles. Ce Comité est placé sous la responsabilité du Directeur Financier Groupe et dirigé opérationnellement par le Vice-Président Groupe en charge de la gestion des risques et du contrôle des propositions. Les membres permanents du Comité comptent les Vice-Présidents Exécutifs en charge des Lignes de Services Globales et plusieurs autres représentants des fonctions globales dont la Direction Financière, la Direction Juridique et la Direction de l'Audit Interne. Le Comité des Comptes effectue deux fois par an une revue détaillée de tous les contrats importants en situation de risque, laquelle fait l'objet de mises à jour trimestrielles, le suivi étant réalisé par la Ligne de Services, ou par le Comité de Gestion des Risques.

F.5.2 Assurances

La Société a souscrit auprès de compagnies internationales d'assurance de premier plan une série de polices couvrant sa responsabilité à des niveaux de couverture que la Direction estime appropriés. Pour 2013, le coût total des programmes globaux d'assurance a représenté environ 0,20% du chiffre d'affaires du Groupe.

Le Groupe négocie ses plus importants programmes d'assurance de façon centralisée avec un renouvellement au 1^{er} janvier pour la police « Responsabilité civile » et au 1^{er} avril les polices « dommages / pertes d'exploitation ». Pour 2013, les polices « Dommages / Pertes d'Exploitation » et « Responsabilité Professionnelle » ont été renouvelées avec des limites de couverture de 200 millions et 150 millions d'euros respectivement. Il existe un certain nombre d'autres polices couvrant les autres risques assurables, y compris (sans que cette liste soit exhaustive) la responsabilité civile ou la flotte automobile, en adéquation avec les risques encourus, et compte tenu de la taille et des risques du Groupe.

Le niveau des franchises a été défini afin d'inciter à une bonne gestion des risques et de contrôler le niveau des primes.

Au niveau des pays, certaines polices répondent à des besoins réglementaires ou commerciaux locaux existants. Il s'agit notamment des assurances « Responsabilité Civile Employeur », « Protection et déplacement des salariés ».

La société de réassurance entièrement détenue par Atos fournit une couverture pour certaines tranches des polices « Dommages / Pertes d'Exploitation » et « Responsabilité civile professionnelle », qui sont les polices les plus importantes pour l'activité du Groupe.

Les pertes assurables sont peu fréquentes. Ceci s'explique en partie par les processus de gestion des risques mis en œuvre sur tous les grands sites afin de protéger les sites du risque incendie et des autres événements assurables et de permettre une continuité de l'activité en cas de sinistre. Dans les relations contractuelles avec les clients, un processus continu et systématique de gestion des risques est utilisé comme décrit dans le chapitre précédent.

Les risques sont également suivis par le comité de souscription de la société de réassurance détenue par Atos qui veille à maintenir des fonds propres et des réserves techniques en adéquation avec les risques assurés, et recherche un niveau satisfaisant de diversification des réassureurs. Ce comité réalise également des études et analyses régulières pour vérifier la pertinence de la couverture d'assurance d'Atos.

F.6 Litiges et réclamations

Atos est un Groupe international qui opère dans 52 pays. Dans un grand nombre de ces pays, il n'existe aucun litige dans lequel le Groupe serait partie. Dans d'autres juridictions, seul un faible nombre de réclamations ont été formulées, ou d'actions impliquant le Groupe. Au regard de sa taille et de son chiffre d'affaires, le niveau de contentieux demeure peu élevé.

Cela résulte en partie de l'incitation à l'auto-assurance, mais aussi de la forte promotion de la qualité des services rendus par le Groupe et de l'intervention d'une Direction de Gestion des Risques entièrement dédiée au suivi des contrats, depuis l'offre commerciale jusqu'à la livraison des services. Ce suivi permet une alerte en amont des problèmes ou litiges potentiels. Tous les litiges et réclamations potentiels sont rapportés, suivis et gérés, de manière appropriée, à chaque stade de leur progression.

En 2013, certains litiges importants du Groupe ont été résolus dans des termes favorables au Groupe.

La Direction Générale considère que des provisions suffisantes ont été constituées.

Le montant total des provisions pour litiges dans les comptes consolidés clos au 31 décembre 2013 pour couvrir les litiges et réclamations identifiés, s'élevait à 74 millions d'euros (y compris les provisions pour réclamations fiscales et en matière de contributions sociales, mais excluant les litiges en matière de droit social).

F.6.1.1 Litiges en matière fiscale et de contributions sociales

Le Groupe est engagé dans un certain nombre de litiges, réclamations et audits habituels en matière fiscale et de contributions sociales. De tels litiges sont généralement résolus par le biais de procédures administratives non contentieuses.

Certaines réclamations en matière fiscale et de contributions sociales sont localisées au Brésil, où Atos est tantôt défendeur tantôt requérant. De tels litiges sont courants pour les sociétés opérant dans cette région. Les procédures sont habituellement longues.

Il existe une réclamation significative à l'encontre des autorités fiscales britanniques en vue du remboursement d'une taxe (Stamp Duty) pour un montant de plus de 9 millions d'euros.

Le montant total des provisions pour les litiges en matière fiscale et de contributions sociales, figurant dans les comptes consolidés clos au 31 décembre 2013, était de 12,6 millions d'euros.

F.6.1.2 Litiges en matière commerciale

Il existe un faible nombre de litiges en matière commerciale.

Quelques réclamations ont été émises à partir de 2006 pour des services prétendument fournis au Groupe dans le passé. Après une investigation poussée, le Groupe a conclu que les réclamations n'étaient pas fondées. Ces réclamations ont donc été rejetées, aucun paiement n'a été effectué par le Groupe, ce qui a donné lieu à plusieurs procédures judiciaires. Ces procédures sont encore pendantes devant les tribunaux.

Le Groupe fait l'objet d'un faible nombre de litiges en matière de propriété intellectuelle, de nature spéculative, portant sur des réclamations fortement surévaluées et sans fondement.

Un certain nombre d'importants litiges commerciaux existent dans des juridictions variées que le Groupe a intégrées à la suite de l'acquisition de SIS. Certains de ces litiges concernent des actions intentées par le Groupe, et en 2013, un certain nombre d'entre eux ont été résolus avec succès.

Le montant total des provisions pour les litiges en matière commerciale, figurant dans les comptes consolidés clos au 31 décembre 2013, était de 61,3 millions d'euros.

F.6.1.3 Litiges en matière sociale

Le Groupe emploie plus de 76 000 salariés. Il existe relativement peu de litiges en matière sociale. Dans la plupart des juridictions il n'existe pas ou très peu de litiges. L'Amérique Latine est la seule région où il existe un nombre important de litiges mais ceux-ci sont de faible valeur et habituels pour des sociétés opérant dans cette région.

Le Groupe agit en qualité de défendeur sur quelques litiges en matière sociale, de valeur plus importante en France, au Brésil et au Royaume-Uni. De l'avis du Groupe ces litiges sont pour la plupart dépourvus en tout ou partie de fondement et font l'objet d'une provision adaptée.

Il existe 28 litiges à l'encontre du Groupe dont la demande est supérieure à 200 000 euros. Le montant total des provisions pour ces litiges, figurant dans les comptes consolidés clos au 31 décembre 2013, était de 2,4 millions d'euros.

F.6.1.4 Garanties de passif

Le Groupe n'est partie qu'à un petit nombre de litiges relatifs à la mise en jeu d'une garantie de passif à la suite d'opérations de cessions / acquisitions.

F.6.1.5 Autres

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autre procédure administrative, gouvernementale, judiciaire ou arbitrale, en cours ou potentielle, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

G GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET CAPITAL

G.1 Administration de la Société

Thierry Breton est le Président Directeur Général de la Société depuis le 10 février 2009, date à laquelle la gouvernance statutaire a été convertie d'un système avec Conseil de Surveillance et Directoire à un système à Conseil d'Administration; cette évolution a permis de simplifier et d'unifier la gouvernance, en l'adaptant à la situation de la Société. A l'occasion du vote de la transformation de la Société de société anonyme en société européenne décidée par l'Assemblée Générale Annuelle du 30 mai 2012, ce mode d'administration moniste a été maintenu par les actionnaires dans les statuts de la Société soumis à leur approbation, et le mandat d'administrateur de Thierry Breton a été renouvelé. Le Conseil d'administration a ensuite confirmé le choix du mode de gouvernance en décidant d'unifier de nouveau les fonctions de Président et de Directeur Général et de confirmer Thierry Breton au poste de Président Directeur Général pour son mandat de trois ans.

La motivation de ce mode de direction figure dans la section ci-après « Mode de Direction ».

G.2 Information juridique

G.2.1 Transformation en société européenne

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 30 mai 2012. Elle est régie par les dispositions communautaires et nationales en vigueur sur les sociétés anonymes ainsi que par les statuts.

En effet, à la suite de l'acquisition de SIS, filiale du Groupe Siemens, le 1^{er} juillet 2011, la Société est devenue une société de services informatiques leader en Europe. Le nouveau périmètre de la Société s'est enrichi et a été renforcé par de nouvelles implantations européennes et particulièrement en Allemagne, dans les pays d'Europe du Nord, d'Europe de l'Est et d'Europe Centrale. Afin de traduire cette dimension européenne renforcée, le Conseil d'Administration de la Société a proposé en 2012 de faire évoluer le statut de la Société d'une société anonyme vers une société européenne. En conséquence, la Société bénéficie désormais d'un socle formé par un dispositif homogène au sein de l'Union Européenne, ce statut juridique étant reconnu dans la majorité des pays dans lesquels il est présent, en cohérence avec sa nouvelle réalité économique, tant en ce qui concerne ses salariés que ses clients.

Le Conseil d'Administration, réuni le 20 décembre 2012, a constaté que les conditions de la transformation étaient réunies et, depuis le 8 janvier 2013, Atos SE est enregistrée en tant que société européenne à conseil d'administration au registre du commerce et des sociétés de Pontoise.

Les effets de la transformation de société anonyme en société européenne sont limités :

- la transformation de la Société en société européenne n'entraîne ni la dissolution de la Société, ni la création d'une personne morale nouvelle ;
- la durée de la Société, son objet et son siège social ne sont pas modifiés ;
- le capital de la Société reste fixé à la même somme et au même nombre d'actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune ; celles-ci restent admises aux négociations sur le marché NYSE Euronext Paris ;
- la durée de l'exercice social en cours n'est pas modifiée du fait de l'adoption de la forme de société européenne et les comptes seront établis, présentés et contrôlés dans les conditions fixées par les statuts de la Société sous sa nouvelle forme et les dispositions du Code de commerce relatives aux sociétés européennes.

G.2.2 Objet social et autres renseignements

- **Objet social** : Aux termes de l'article 2 des statuts, la Société a pour objet en France et tous autres pays :
 - le traitement de l'information, l'ingénierie de systèmes, les études, le conseil et l'assistance, plus particulièrement dans les domaines financiers et bancaires ;
 - la recherche, les études, la réalisation et la vente de produits ou services qui participent à la promotion ou au développement de l'automatisation et la diffusion de l'information en particulier : la conception, l'application et la mise en place de logiciels, de systèmes informatiques télématiques et bureautiques ;
 - Elle pourra en outre, faire toute exploitation, soit par elle-même, soit par tous autres modes, sans aucune exception, créer toute société, faire tous apports à des sociétés existantes, fusionner ou s'allier avec elles, souscrire, acheter ou revendre tous titres et droits sociaux, prendre toutes commandites et faire tous prêts, crédits et avances ;
 - et généralement toutes opérations industrielles ou commerciales, civiles, financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement aux objets ci-dessus.
- **Dénomination sociale** : La dénomination de la société est devenue « Atos SE » (précédemment « Atos ») à l'occasion de la transformation en Société Européenne (article 3 des statuts).
- **Nationalité** : française.
- **Siège social** : Aux termes de l'article 4 des statuts, le siège social d'Atos SE est fixé à 80 quai Voltaire – 95 870 Bezons, France - +33 (0) 1 73 26 00 00.
- **RCS** : Siren 323 623 603 RCS Pontoise.
- **Activité principale exercée (code APE)** : 7010Z.
- **Date de constitution et durée** : La société a été constituée en 1982 pour une durée de 99 ans, soit jusqu'au 2 mars 2081

G.2.3 Dispositions statutaires

Membres du Conseil d'Administration (articles 13, 14 et 15 des statuts)

La Société est administrée par un Conseil d'Administration de trois membres au moins et de douze membres au plus, nommés par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires. Le Conseil d'Administration se renouvellera annuellement par roulement, de façon telle que ce roulement porte sur le tiers des membres du Conseil d'Administration. La durée des fonctions des administrateurs est de trois ans. Le nombre des membres du Conseil d'Administration ayant dépassé l'âge de 70 ans, ne peut être supérieur au tiers des membres en fonction. Conformément à la modification de l'article 15 des statuts, tel qu'approuvé par l'Assemblée Général Mixte tenue le 29 mai 2013, chaque administrateur doit désormais être propriétaire d'au moins 500 actions de la Société pendant toute la durée de son mandat (cette règle n'étant cependant pas applicable à l'administrateur représentant les salariés actionnaires).

Président (article 21 des statuts)

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres un Président. Le Président représente le Conseil d'Administration. Il organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Directeur Général (article 23 des statuts)

En fonction du choix effectué par le Conseil d'Administration, la direction générale est assurée soit par le Président, soit par une personne nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi et les statuts attribuent expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration. Le Directeur Général représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Convocations et délibérations du Conseil d'Administration (article 18 des statuts)

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, et au minimum tous les trois mois. Le Président convoque les réunions du Conseil d'Administration. Lorsque le Conseil d'Administration ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le tiers au moins des membres du Conseil d'Administration peut demander au Président de convoquer celui-ci sur un ordre du jour déterminé. Le Directeur Général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante.

Pouvoirs du Conseil d'Administration (article 17 des statuts)

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

La cession d'immeubles par nature, la cession totale ou partielle de participations et la constitution de sûretés sur les biens sociaux font l'objet d'une autorisation préalable du Conseil d'Administration.

Conventions réglementées (article 25 des statuts)

Toute convention intervenant (directement ou indirectement ou par personne interposée) entre la Société et son Directeur Général, l'un de ses directeurs généraux délégués, l'un de ses administrateurs, l'un de ses actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10% ou, s'il s'agit d'une société actionnaire, la société la contrôlant au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, doit être soumise à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration. Sont également soumises à autorisation préalable, les conventions intervenant entre la Société et une entreprise, si le directeur général, l'un des directeurs généraux délégués ou l'un des administrateurs de la Société est propriétaire, associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, membre du conseil de surveillance, ou, de façon générale, dirigeant de cette entreprise. Cette autorisation préalable n'est pas applicable aux conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

Rémunération des administrateurs (article 20 des statuts)

Les membres du Conseil d'Administration peuvent recevoir à titre de jetons de présence une rémunération dont le montant global, déterminé par l'assemblée générale, est réparti librement par le Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration peut notamment allouer une part supérieure aux administrateurs membres des comités.

Droits, priviléges et restrictions attachés aux actions

Droits de vote

Chaque action donne droit à une voix. Il n'existe pas d'action à droit de vote double.

Participation aux Assemblées Générales (article 28 des statuts)

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire. Tout actionnaire peut se faire représenter par son conjoint, par un autre actionnaire, ou par le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité. Il peut en outre se faire représenter par toute autre personne physique ou morale de son choix, le mandataire devant justifier de son mandat.

Le droit de participer aux Assemblées Générales de tout actionnaire est subordonné à l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte au troisième jour précédent l'Assemblée Générale à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire habilité. Pour les propriétaires de titres au porteur, l'attestation constatant la propriété de leurs titres (« Attestation de participation ») sera délivrée par l'intermédiaire habilité teneur de leur compte, leur permettant de participer à l'Assemblée Générale.

Les actionnaires, sur décision du Conseil d'Administration de la Société, peuvent participer aux assemblées générales par visioconférence ou par des moyens de télécommunication, y compris Internet. L'article 28 des statuts a été modifié par l'Assemblée Générale du 30 mai 2012, à l'effet de prévoir les modalités de cette participation des actionnaires aux assemblées, notamment au moyen d'un formulaire électronique de vote proposé sur le site Internet de la Société. Cette faculté n'a pas été utilisée par le Conseil d'Administration jusqu'à présent.

Titres aux porteurs identifiables

La Société peut procéder à tout moment à l'identification des détenteurs des titres au porteur (article 9 al.3 des statuts).

Modifications des droits des actionnaires

Toute modification des statuts qui énoncent les droits attachés aux actions, doit être approuvée en Assemblée Générale Extraordinaire à la majorité des deux tiers. Seul un vote à l'unanimité peut augmenter la responsabilité des actionnaires.

Modalités de convocation et conduite des Assemblées Générales Ordinaires et Assemblées Générales Extraordinaires

Les Assemblées Générales sont dites « extraordinaire » lorsque leur objet est d'apporter une modification aux statuts de la Société ou à sa nationalité, ou lorsque la loi le prévoit, et « ordinaires » dans tous les autres cas. L'Assemblée Générale Extraordinaire statue aux deux tiers des voix exprimées, et l'Assemblée Ordinaire statue à la majorité des voix exprimées ; les voix exprimées ne comprennent pas les votes blancs ou nuls des actionnaires présents, représentés ou votant par correspondance (articles 34 et 35 des statuts).

Les Assemblées Générales sont convoquées et conduites selon les règles et les conditions prévues par la législation française.

Franchissement de seuils statutaires (article 10 des statuts)

Outre les seuils prévus par les dispositions législatives et réglementaires applicables, toute personne physique ou morale qui, agissant seule ou de concert, vient à détenir, directement ou indirectement, un nombre d'actions représentant une proportion du capital ou des droits de vote supérieure ou égale à 2%, puis à tout multiple de 1% doit informer la Société du nombre total d'actions, de droits de vote ou de titres donnant accès au capital ou de droits de vote de la Société qu'elle possède, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social, dans un délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement du ou des dit(s) seuil(s) de participation.

A la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5% au moins du capital ou des droits de vote de la Société, le non-respect de cette obligation d'information est sanctionné, pour les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée, par la privation du droit de vote pour toute Assemblée Générale qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

La même obligation d'information s'impose, dans le même délai et selon les mêmes modalités, à chaque fois que la fraction du capital social ou des droits de vote possédée par un actionnaire devient inférieure à l'un des seuils mentionnés ci-dessus.

Comptes sociaux (article 37, 38 et 39 des statuts)

Réserve légale

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé 5% pour constituer le fonds de réserve légale, ce prélèvement cessant d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital social mais reprenant si, pour une cause quelconque, la réserve légale devient inférieure à ce dixième.

Approbation de dividendes

Les modalités de mise en paiement des dividendes sont votées par l'Assemblée Générale conformément aux articles L. 232-12 à L. 232-18 du Code de commerce. L'Assemblée Générale des actionnaires peut ouvrir aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement en numéraire et le paiement en actions nouvelles de la Société dans les conditions fixées par la loi.

Contrôle de l'émetteur

Il n'existe aucune disposition dans les statuts de la Société, ni dans aucune charte ou règlement intérieur, pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société.

G.2.4 Le Conseil d'Administration

L'Assemblée Générale annuelle des actionnaires de la Société du 29 mai 2013 a approuvé le renouvellement des mandats des administrateurs Mme Aminata Niane et M. Vernon Sankey, a nommé un nouvel administrateur, Mme Lynn Sharp Paine en remplacement de M. Rene Abate dont le mandat a pris fin le jour de l'Assemblée Générale et a procédé à l'élection de Mme Jean Fleming en tant qu'administrateur représentant les actionnaires salariés.

Composition du Conseil d'Administration

Administrateurs	Formation/Mandats	
Thierry BRETON	Président du Conseil d'Administration et Directeur Général d'Atos SE Nombre d'actions : 37 500 Date de naissance : 15/01/1955 Nationalité : Française Date de renouvellement : 30 mai 2012 Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2014	<u>Formation</u> Diplômé de l'École Supérieure d'Electricité de Paris (Supelec) et de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (IHEDN) <u>Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013</u> <i>France :</i> Directeur Général : Atos International SAS Président du Conseil de Surveillance : Worldline Administrateur : Carrefour SA**, Sonatel** <u>Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années</u> Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie (France)
Nicolas BAZIRE*	Directeur Général du Groupe Arnault SAS <u>Formation</u> Diplôme de l'École Navale et de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (I.E.P.), Ancien Elève de l'Ecole Nationale d'Administration (E.N.A.) <u>Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013</u> <i>France :</i> Membre du Conseil de Surveillance : Montaigne Finance SAS, Semyrhamis SAS, Rothschild et Cie Banque Vice-Président du Conseil de Surveillance : Les Echos SAS Directeur Général délégué: Groupe Arnault SAS Administrateur : LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA**, Agache Développement SA, Europatweb SA, Financière Agache Private Equity SA, Groupe les Echos SA, LV Group SA, Suez Environnement Company SA**, Carrefour SA**, Fondation Louis Vuitton pour la Création (Fondation d'Entreprise) Représentant permanent : <ul style="list-style-type: none">• Groupe Arnault SAS, administrateur de Financière Agache SA• Ufipar SAS, administrateur de Louis Vuitton Malletier SA• Montaigne Finance SAS, administrateur de GA Placements SA <u>Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années</u> Président : Société Financière Saint-Nivard SAS Membre du Comité de Surveillance : Lyparis SAS, Administrateur : Ipsos SA**, Marignan Investissements SA, Tajan SA et Go Invest SA (Belgique).	

Jean-Paul BECHAT*	Gérant de la SARL ARSCO
Président du Comité des Comptes	Formation Diplôme de l'Ecole Polytechnique, Maîtrise (Master) de Science de l'Université de Stanford (Etats-Unis)
Nombre d'actions : 1 000	Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013
Date de naissance : 02/09/1942	<i>France :</i> Administrateur : TRESCAL, Musée de l'Air
Nationalité : Française	Président d'honneur et membre du Conseil : Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS)
Date de renouvellement : 30 mai 2012	Etranger : Administrateur : Russian Helicopters, MIDPARC
Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2014	Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années Administrateur : Sogepa, Alstom SA** Membre du Conseil de Surveillance : IMS

Roland BUSCH	Membre du Directoire de Siemens AG (Allemagne)
Membre du Comité des Comptes	Formation Baccalauréat
Nombre d'actions : 1 000	Etudes de Sciences Physiques, Université Friedrich Alexander (Allemagne) et Université de Grenoble (France), Doctorat en Sciences Physiques, Université Friedrich Alexander (Allemagne)
Date de naissance : 22/11/1964	Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013
Nationalité : Allemande	<i>Etranger</i> Président du Secteur <i>Infrastructure & Cities</i> , Siemens (Allemagne)
Date de nomination : 1 ^{er} juillet 2011	Président <i>Asia Pacific</i> , Siemens (Allemagne) Responsable du département développement durable (Allemagne)
Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2013	Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années Président de Siemens VDO Automotive Asia Pacific Co. Ltd., Shanghai (China) Directeur de la Division <i>Mass Transit</i> du groupe Transportation Systems (TS), Siemens (Allemagne) Directeur de la Stratégie, Siemens (Allemagne)

Jean FLEMING	DIRECTRICE RÉSOURCES HUMAINES D'ATOS IT SERVICES UK LTD (ROYAUME-UNI)
Administrateur représentant les salariés actionnaires	Formation MSc Human Resources (South Bank University, Londres) et BA (Hons), Brunel University (Royaume-Uni)
Nombre d'actions : 500	Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013
Date de naissance : 04/03/1969	Néant
Nationalité : Britannique	Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années
Date de renouvellement : 29 mai 2013	Néant
Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2016	

Bertrand MEUNIER*	Managing Partner de CVC Capital Partners Ltd (Royaume-Uni)
	<u>Formation</u> Diplômé de l'Ecole Polytechnique, Maîtrise en Mathématiques
Membre du Comité des Nominations et Rémunerations	<u>Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013</u> CVC Group Ltd (Luxembourg) Continental Food (Belgique)
Nombre d'actions : 1 000	
Date de naissance : 10/03/1956	<u>Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années</u> Président : M&M Capital SAS, Financière Le Play SAS Administrateur : CVC Capital Partners (Luxembourg), Chr. Hansen (Danemark), Gruppo Coin, Saeco (Italie), Kaufman & Broad SA**, Spie and Yoplait (France), Monier, Xella (Allemagne), PAI Europe III General Partner, PAI Europe IV General Partner, PAI Europe V General Partner, PAI Syndication GP (Guernesey), PAI Partners (Espagne), Perstorp (Suède), PAI Europe IV UK, United Biscuits (Royaume-Uni)
Nationalité : Française	
Date de renouvellement : 30 mai 2012	
Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2014	
Colette NEUVILLE*	Présidente (fondatrice) de l'ADAM
	<u>Formation</u> Licence en Droit (lauréate de la faculté), DES d'Economie Politique - DES de Sciences économiques, Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (section service public)
Nombre d'actions : 1 000	
Date de naissance : 21/01/1937	<u>Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013</u> France
Nationalité : Française	Administrateur : Groupe Eurotunnel SA** (également membre du Comité d'Audit et Présidente du Comité de Rémunération et administrateur référent depuis février 2014), ARCAF (association des fonctionnaires épargnants pour la retraite), FAIDER (fédération des associations indépendantes de défense des épargnants pour la retraite)
Date de nomination 30 mai 2012	Membre : de la Commission consultative « Epargnants et actionnaires minoritaires » de l'AMF, du Conseil de Gouvernance de l'Ecole de Droit & Management de Paris; de la Commission « Rémunération des dirigeants » de l'Institut Français des Administrateurs
Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2013	<u>Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années</u> Membre du Conseil de Surveillance : Atos SA** Membre : Forum Européen de Corporate Governance, auprès de la Commission Européenne

Aminata NIANE*

Membre du Comité des Comptes
Nombre d'actions : 1 012
Date de naissance : 09/12/1956
Nationalité : Sénégalaise
Date de renouvellement : 29 mai 2013
Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2015

Directeur par intérim pour le Retour de la Banque Africaine de Développement à son siège à Abidjan**Formation**

Master of Business Administration (MBA) Birmingham Business School (University of Birmingham / Angleterre), Ingénieur en Sciences et Technologies des Industries Alimentaires (Institut des Sciences de l'Ingénieur; Université des Sciences et Techniques du Languedoc, Montpellier / France), Maîtrise en Chimie

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013

Aucun

Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Directeur Général de l'Agence Nationale chargée de la Promotion de l'Investissement et des Grands Travaux (APIX) devenue APIX SA (Sénégal), de 2000 à 2012

Président du Conseil d'Administration : Société Aéroport International Blaise Diagne (AIBD SA – Sénégal)

Lynn Sharp Paine

Nombre d'actions : 1 000
Date de naissance : 17 juillet 1949
Nationalité : Américaine
Date de nomination : 29 Mai 2013
Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2015

Vice-doyenne d'Harvard Business School / Professeur de gestion et d'administration des affaires - Chaire John G. McLean**Formation**

J.D., cum laude, Harvard Law School, 1979
D. Phil., Oxford University, 1976
B.A., summa cum laude, Smith College, 1971

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013**Etranger**

Membre public du Governing Board, Center for Audit Quality, Washington, D.C.
Academic Advisory Council, Hills Program on Governance – Center for Strategic and International Studies, Washington, D.C.
Selection Panel, Luce Scholars Program, Henry Luce Foundation, NYC

Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Membre du Conseil consultatif, Conference Board Governance Center, NYC (2009-2011)
Administrateur : RiskMetrics Group (ayant fusionné avec MSCI en juin 2010) (2008-2010) et membre du Comité des Rémunérations et Ressources Humaines
Membre: Conference Board Task Force on Executive Compensation NYC (2009)

Michel PARIS

Membre du Comité des Comptes
Nombre d'actions : 1 000
Date de naissance : 09/09/1957
Nationalité : Française
Date de renouvellement : 30 mai 2012
Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2013

Directeur Général de PAI Partners SASFormation

Diplômé de l'Ecole Centrale de Lyon et de l'Ecole Supérieure de Commerce de Reims

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013*France*

Chief Investment Officer and Managing Director: PAI Partners SAS

Administrateur : Kiloutou SA, IPH

Etranger

Administrateur : Xella (Allemagne), Cortefiel (Espagne), Hunkemöller (Pays-Bas), Perstorp (Suède), Swissport (Suisse), The Nuance Group (Suisse)

Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur : Monier (Allemagne), Spie SA, Kaufman & Broad SA** (France), Gruppo Coin (Royaume-Uni), Speedy 1 Ltd (Royaume-Uni), GCS

Pasquale PISTORIO*

Membre du Comité des Nominations et Rémunerations
Nombre d'actions : 1 000
Date de naissance : 06/01/1936
Nationalité : Italienne
Date de renouvellement : 30 mai 2012
Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2014

Président de la Fondation Pistorio (Suisse) (organisation caritative)Formation

Diplômé en Electrotechnique de l'Ecole Polytechnique de Turin

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013*Etranger*

Président d'honneur : STMicroelectronics Corporation (Suisse), ST Foundation (Suisse) et de Kyoto Club (Italie) (organisations caritatives)
Administrateur indépendant : Brembo S.p.A.**. (Italie), Stats ChipPac** (Singapour) ; XiD (Singapour)

Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur : Accent (Luxembourg)

Président, puis administrateur indépendant : Sagem Wireless** (devenue Mobiwire Up**)

Administrateur indépendant : Fiat S.p.A.**

Vice-président : Confindustria pour l'Innovation et la Recherche (Italie)

Administrateur : Chartered Semiconductors Manufacturing Ltd (Singapour)

Vernon SANKEY*

Membre du Comité des Comptes
Nombre d'actions : 1 000
Date de naissance : 09/05/1949
Nationalité : Britannique
Date de renouvellement : 29 mai 2013
Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2015

Mandataire social d'entreprisesFormation

Maîtrise (Master of Arts) en Langues Etrangères, Oriel College, Oxford University (Royaume-Uni)

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013*Etranger*

Président, anciennement administrateur : Harrow School Enterprises Ltd (Royaume-Uni)

Membre consultatif du Conseil d'Administration : GLP LLP (Royaume-Uni)

Membre : Pi Capital (groupe d'investissement en private equity) (Royaume-Uni)

Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Président : Photo-Me International plc** (Royaume-Uni)

Administrateur : Firmenich (Suisse), Zurich Financial Services AG (Suisse), Vividas Group PLC (Royaume-Uni).

Lionel ZINSOU-DERLIN

Nombre d'actions : 1 012
Date de naissance : 23/10/1954
Nationalité : Française et Béninoise
Date de renouvellement : 30 mai 2012
Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2013

Président de PAI Partners SASFormation

Agrégé de Sciences Economiques et Sociales, Diplômé de l'Ecole des Sciences Politiques de Paris, Maîtrise d'histoire économique, Licence de Lettres et d'Histoire, Ecole Normale Supérieure (Ulm), section des lettres

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013*France*

Membre du Comité Exécutif : PAI Partners SAS
Membre du Conseil de Surveillance : Financière Gaillon 12 SAS, Domaines Barons de Rothschild (DBR), Cerba European Lab SAS
Membre du Conseil Consultatif : Moët Hennessy**
Gérant : Sofia-Société Financière Africaine SARL
Administrateur : Strategic Initiatives et de Kaufman & Broad SA**, Administrateur de fondations/associations : CARE France, LE SIECLE, AMREF et INSTITUT PASTEUR

Etranger

Administrateur : PAI Europe III General Partner Ltd, PAI Europe IV General Partner Ltd, PAI Europe V General Partner Ltd, PAI Europe VI General Partner Limited (Guernsey), PAI Syndication GP Ltd (Guernesey), Investisseurs & Partenaires (Île Maurice)
Administrateur suppléant : United Biscuits Topco Ltd (Royaume-Uni)
Fondateur et trésorier : Fondation Zinsou (Bénin)

Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Vice-président du Conseil d'administration : CHR HANSEN Holding AS (Suisse)
Administrateur : Sodima SAS, Yoplait France SAS, Yoplait Marques Internationales SAS et Yoplait SAS, Financière Spie SAS et Spie SA (France), CHR Hansen Holding AS (Suède)
Gérant : Star Ladybird SARL (ex Capucine Investissement) et de Cerberus Nightingale 1 SARL (ex Financière Capucine 3)

* Administrateur indépendant

** Société cotée

Biographie des administrateurs**Thierry Breton**

Thierry Breton est diplômé de l'Ecole Supérieure d'Électricité (Supelec) de Paris et de la 46e session de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (IHEDN). Il devient, en 1986, chef du projet du Futuroscope de Poitiers puis en dirige le téléport, et intègre le cabinet de René Monory au Ministère de l'Education Nationale en tant que conseiller pour l'informatique et les technologies nouvelles. Il siège également au Conseil Régional de Poitou-Charentes de 1986 à 1992 (en tant que Vice-Président à partir de 1988). Il entre ensuite chez Bull en tant que Directeur de la Stratégie et du Développement, puis Directeur Général adjoint. Administrateur du Groupe en février 1996, il est successivement Vice-Président du Conseil d'Administration puis Administrateur Délégué du Groupe. Président Directeur Général de Thomson (1997-2002) puis Président Directeur Général de France Telecom (2002-2005), il a été Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie entre le 25 février 2005 et le 16 mai 2007, puis professeur à l'Université Harvard, aux États-Unis, titulaire d'une chaire « Leadership, corporate accountability », avant de prendre, en novembre 2008, la Présidence du Directoire de Atos Origin. Il est aujourd'hui Président du Conseil d'Administration et Directeur Général d'Atos SE.

Nicolas Bazire*(Administrateur indépendant)*

Nicolas Bazire est diplômé de l'Ecole Navale (1978), de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (1984), ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Magistrat à la cour des Comptes. Nicolas Bazire a été auditeur puis conseiller référendaire à la Cour des Comptes. En 1993, Nicolas Bazire devient Directeur de Cabinet, chargé de mission auprès du Premier Ministre Edouard Balladur. Associé-gérant de Rothschild & Cie Banque entre 1995 et 1999, il est nommé Président du Conseil des Commanditaires à cette date. Il est nommé Directeur Général du Groupe Arnault en 1999 et entre au Conseil d'Administration du Groupe LVMH dont il est également membre du Comité Exécutif. Nicolas Bazire est Capitaine de Frégate de réserve. Il est Officier dans l'Ordre National du Mérite et Chevalier de la Légion d'Honneur.

Jean-Paul Béchat*(Administrateur indépendant)*

Jean-Paul Béchat est titulaire d'un diplôme d'ingénieur de l'École Polytechnique et d'une Maîtrise de Sciences de l'Université de Stanford (États-Unis). Jean-Paul Béchat a passé l'essentiel de sa vie professionnelle dans le Groupe Snecma qu'il a intégré en 1965. Il en a été le Président-Directeur Général de juin 1996 à mars 2005, puis Président du Directoire du Groupe, devenu Safran, jusqu'en août 2007. Il est Président d'honneur du GIFAS et membre de son Bureau et de son Conseil. Il est Honorary Fellow de la Royal Aeronautical Society (RAeS), membre émérite de l'Association Aéronautique et Astronautique de France (AAAF) et Membre de l'International Academy of Astronautics (IAA). Jean-Paul Béchat est Officier de la Légion d'Honneur et Officier de l'Ordre National du Mérite.

Roland Busch

Roland Busch est diplômé de l'Université Friedrich Alexander en Allemagne où il a obtenu un Doctorat en Sciences Physiques et de l'Université de Grenoble. Il est membre du conseil d'Administration de Siemens AG. Au cours de des cinq dernières années, Roland Busch a exercé les mandats de Président de Siemens VDO Automotive Asia Pacific Co. Ltd., Directeur de la division *Mass Transit* du groupe Transportation Systems Group (TS) et Directeur de la Stratégie de Siemens en Allemagne.

Jean Fleming

Jean Fleming est titulaire d'un MSc en Human Resources obtenu à la South Bank University de Londres et d'un BA de Business Administration obtenu à Brunnel University. Elle est la Directrice des Ressources Humaines d'Atos SE au Royaume-Uni. Jean Fleming exerce le mandat d'administratrice représentant les salariés actionnaires.

Bertrand Meunier*(Administrateur indépendant)*

Bertrand Meunier est diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Université de Paris VI. Il rejoint PAI Partners en 1982 et supervise pendant onze ans les investissements en matière de Technologies de l'Information et de Télécommunications avant de prendre la direction du secteur Biens de Consommation, Commerce de Détail et Services pendant huit ans. Bertrand Meunier a rejoint CVC Capital Partners Ltd en 2012, en qualité de Managing Partner.

Colette Neuville*(Administrateur indépendant)*

Colette Neuville, est licenciée en droit, lauréate de la Faculté de droit, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, et diplômée d'études supérieures (DES) d'économie politiques et de sciences économiques. Elle a occupé les fonctions d'économiste pour l'OTAN, le gouvernement marocain et l'agence de bassin de Loire-Bretagne. Madame Neuville est présidente fondatrice de l'ADAM (Association de Défense des Actionnaires Minoritaires) et membre de la commission « Epargnants et Actionnaires Minoritaires de l'AMF. Elle est administrateur référent du Conseil d'Administration, membre du Comité d'Audit et Présidente du Comité des Nominations et Rémunerations du Groupe Eurotunnel SA. Elle est membre du Conseil de Gouvernance de l'Ecole de Droit et de Management de Paris. Elle est membre du conseil d'administration de la FAIDER et de l'ARCAF.

Aminata Niane*(Administrateur indépendant)*

Après avoir obtenu un Baccalauréat C au lycée John F. Kennedy à Dakar, Aminata Niane est partie poursuivre ses études à Toulouse, Rennes puis à Montpellier en France. Ses études supérieures en France ont été sanctionnées par une Maîtrise en Chimie et un Diplôme d'Ingénieur en Sciences et Technologies des Industries alimentaires. Elle a ensuite démarré sa vie professionnelle en 1983 en tant qu'ingénieur dans des grandes entreprises sénégalaises de l'agro-alimentaire (Société industrielle des Produits laitiers/SIPL et SONACOS). Cette expérience s'est poursuivie en 1987 dans l'administration sénégalaise (Ministère du Commerce, Institut sénégalais de Normalisation), puis à partir de 1991 dans les premières structures d'appui au secteur privé, financées par la Coopération française et la Banque mondiale (Cellule d'Appui à l'Environnement des Entreprises et Fondation Secteur privé). Enfin, après quelques années d'expérience entrepreneuriale dans le conseil en stratégie, Aminata Niane a été nommée en 2000 Directeur Général de l'APIX, Agence nationale chargée de la Promotion des Investissements et des Grands Travaux, dont la création et la gestion lui ont été confiées jusqu'en mai 2012. Ensuite elle a occupé le poste de Conseil spécial du Président de la République du Sénégal jusqu'en Mai 2013. Aujourd'hui, elle est Directeur par intérim pour le Retour de la Banque africaine de Développement (BAD) à son siège à Abidjan, après avoir occupé le poste de Spécialiste en Chef, Conseiller du Vice-Président Infrastructure, Secteur Privé et Intégration régionale de la BAD.

Lynn Sharp Paine

Lynn Paine est Vice-Doyenne d'Harvard Business School, ancienne responsable de l'unité Direction Générale, et intervient en qualité de spécialiste en matière de gouvernance d'entreprise. Spécialiste américaine de renommée mondiale, elle co-préside aujourd'hui l' « Executive Program » d'Harvard consacré à la Chine. Elle a cofondé et dirigé le programme « Management et Responsabilité Sociale d'Entreprise » (Leadership and Corporate Accountability) dispensé au sein des MBA et Advanced Management Program d'Harvard. En complément de son activité de formation et de consultante pour de nombreuses entreprises, elle a siégé dans plusieurs comités consultatifs, notamment au sein de la commission du Conference Board sur la transparence financière dans les entreprises privées.

Michel Paris

Michel Paris est diplômé de l'Ecole Centrale de Lyon et de l'Ecole Supérieure de Commerce de Reims. Michel Paris a rejoint PAI Partners SAS en 1984. Il est Président du Comité d'Investissement et Directeur Général, également membre du Comité exécutif et Directeur des équipes sectorielles Distribution, Biens de l'Industrie et Services. Michel Paris compte plus de 30 années d'expérience dans l'investissement au sein de cette société. Il a auparavant exercé deux ans chez Valeo.

Pasquale Pistorio*(Administrateur indépendant)*

Pasquale Pistorio est titulaire d'un diplôme d'ingénieur en électronique de l'école Polytechnique de Turin. Il débute sa carrière chez Motorola qu'il intègre en 1967 en qualité de commercial pour être ensuite nommé directeur du département Marketing International et Vice-Président de Motorola Corporation en 1977. En 1978, il devient le General Manager de la division International Semiconductor. En 1980, il est nommé Président Directeur-Général de SGS Group et mène avec succès, en 1987, la fusion entre cette société et Thomson Semiconductors. Le nouvel ensemble sera renommé STMicroelectronics en 1998. En 2005, Pasquale Pistorio est nommé Honorary Chairman du Conseil d'Administration et ambassadeur de STMicroelectronics.

Vernon Sankey*(Administrateur indépendant)*

Vernon Sankey est diplômé de l'Oriel College à l'Université d'Oxford (Royaume-Uni). Il rejoint Reckitt and Colman en 1971, et devient Directeur Général au Danemark, en France, aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne. Il est Directeur General du Groupe sur la période 1992 - 1999. Il a depuis occupé plusieurs postes non exécutifs avec la fonction de Président ou membre du Conseil (Pearson plc, Zurich AG, Taylor Woodrow plc, Thomson Travel plc, Gala plc, Photo-Me plc, Firmenich SA, etc.) et a été un membre du Directoire de la FSA (Food Standards Agency) au Royaume-Uni.

Lionel Zinsou-Derlin

Lionel Zinsou-Derlin est diplômé de l'École Normale Supérieure (1975). Il est titulaire d'une Maîtrise d'Histoire économique et Professeur agrégé de Sciences économiques et sociales. Lionel Zinsou-Derlin démarre sa carrière professionnelle comme maître de conférences et professeur d'économie à l'Université de Paris XIII. Il devient ensuite Conseiller du Ministre de l'Industrie puis du Premier Ministre. En 1986, il entre chez Danone, où il occupe divers postes, dont ceux de Directeur du développement, Directeur Général de HP et de Lea & Perrins, et membre du Comité exécutif. En 1997, il devient General Partner de la banque Rothschild. Il y occupe les postes de Directeur du groupe Biens de Consommation et Directeur Moyen-Orient et Afrique, et siège au Comité d'investissement mondial de la banque. Lionel Zinsou-Derlin rejoint PAI Partners SAS en 2008. Il est Président et Président du Comité Exécutif de PAI depuis 2009.

Déclarations relatives aux membres du Conseil d'Administration

A la connaissance de la Société, les membres du Conseil d'Administration n'ont fait l'objet d'aucune incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ni n'ont été empêchés 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 cinq dernières années au moins, ni n'ont fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années au moins. Aucun de ces membres n'a participé en qualité de dirigeants à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années.

Conflits d'intérêts potentiels et accords

A la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrat de service liant les membres du Conseil d'Administration à Atos SE ou à l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages.

A la connaissance de la Société, hors le cas du Dr. Roland Busch dont la nomination a été proposée, conformément aux accords conclus avec Siemens dans le cadre de l'opération d'acquisition de Siemens Information Technology Services, qui prévoyaient la possibilité pour Siemens de proposer un candidat au poste d'administrateur de la Société, il n'existe pas d'arrangement ou d'accord quelconque conclu avec les actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres en vertu duquel l'un quelconque des membres du Conseil d'Administration a été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale de la Société.

A la connaissance de la Société, il n'existe pas de lien familial entre aucun des mandataires sociaux.

Enfin, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de restrictions acceptées par les membres du Conseil d'Administration concernant la cession de leurs éventuelles participations dans le capital social de la Société autre que la disposition statutaire selon laquelle chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions de la Société et des obligations de conservation que le Conseil d'Administration a définies pour le dirigeant mandataire social.

G.3 Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la Gouvernance d'Entreprise et le Contrôle Interne

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

Conformément à l'article L. 225-37 du Code de Commerce, il est de ma responsabilité en qualité de Président du Conseil d'Administration de la Société Atos SE (ci-après la « Société »), de vous exposer, d'une part, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration depuis le 1^{er} janvier 2013, et d'autre part, les procédures de contrôle interne mises en place au sein du Groupe Atos.

Le présent Rapport du Président a été approuvé par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 27 mars 2014.

Les règles et les principes d'après lesquels la Société a déterminé la rémunération et les avantages attribués à ses dirigeants et mandataires sociaux sont décrits dans la section « Rémunération et actionnariat des dirigeants » du Document de Référence.

Les règles relatives à la participation des actionnaires aux Assemblées Générales sont décrites dans la section « Information juridique » du Document de Référence.

Les facteurs pouvant avoir une influence sur les offres publiques d'achat sont décrits dans la section « Pacte d'actionnaires » du Document de Référence.

G.3.1 Gouvernance d'Entreprise

G.3.1.1 Conformité au code AFEP-MEDEF - Référentiel en matière de gouvernance d'entreprise

Les dispositions législatives françaises ainsi que les règles édictées par les autorités de régulation des marchés financiers s'appliquent à la gouvernance d'entreprise de la Société.

La Société se réfère aux recommandations énoncées dans le Code de Gouvernement d'Entreprise de l'AFEP-MEDEF relatif aux sociétés cotées (version révisée de juin 2013) et a décidé d'appliquer dès sa publication ce Code comme référentiel de gouvernement d'entreprise, et en assurer le suivi, à travers une séance annuelle du Conseil d'Administration entièrement dédiée à ces questions.

Ainsi, en 2013, le Conseil d'administration s'est réuni le 19 décembre pour cet examen annuel du suivi de la bonne application par la Société de ces principes de gouvernance, en tenant compte cette année de la révision du Code AFEP-MEDEF publiée en juin 2013. Le Conseil s'est assuré de la bonne application par la Société de ces dispositions, s'appuyant sur la comparaison de son document de référence 2012 avec les statistiques figurant dans le 5^{ème} rapport annuel sur l'application de ces recommandations de l'AFEP-MEDEF relatif à l'exercice 2012 en date d'octobre 2013. A l'issue de cette réunion à laquelle ont été invités à participer des représentants élus des salariés de la Société (conformément à l'accord du 14 décembre 2012 lié à la transformation d'Atos en Société Européenne), le Conseil d'administration d'Atos a considéré que le dispositif mis en place par la Société sur les questions de gouvernance d'entreprise, notamment en ce qui concerne la rémunération du dirigeant mandataire social, était conforme en tous points aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le détail des éléments d'appréciation du Conseil sur l'application des recommandations du [code AFEP-MEDEF](#) est consultable dans son intégralité sur le site internet d'Atos [atos.net](#).

A la date de publication du présent Document de Référence, et en application de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L225-37 du Code de Commerce et à l'article 25.1 du Code AFEP-MEDEF, la recommandation exposée ci-dessous a été écartée pour les raisons indiquées :

Recommandation du Code AFEP-MEDEF	Justification
<p>Rémunération des administrateurs (article 21.1 du Code AFEP-MEDEF°)</p> <p>Il est rappelé que le mode de répartition de cette rémunération, dont le montant global est décidé par l'assemblée générale, est arrêté par le conseil d'administration. Il doit tenir compte, selon les modalités qu'il définit, de la participation effective des administrateurs au conseil et dans les comités, et donc comporter une part variable prépondérante.</p>	<p>Le Conseil d'Administration a estimé qu'une modification des règles de répartition des jetons de présence ne se justifiait pas en raison de l'excellent taux de participation des administrateurs aux réunions du Conseil (86,6% en 2012, 87,91% en 2013), et sur proposition du Comité des Nominations et Rémunération, a choisi de reconduire en 2014 les règles de répartition des jetons de présence retenues les années précédentes. Celles-ci sont exposées en partie G.4.1 du présent Document de Référence.</p>

Par ailleurs, sur proposition du Président du Conseil d'Administration, des points réguliers sur la gouvernance de la Société sont portés à l'ordre du jour du Conseil d'Administration. Le Conseil a ainsi manifesté de façon constante sa volonté de prendre en compte les recommandations émanant des diverses instances travaillant sur l'amélioration de la gouvernance des sociétés cotées lorsqu'elles sont conformes aux intérêts de la Société et de ses actionnaires, voire d'anticiper de telles tendances.

Ainsi, de nombreux dispositifs traduisant cette volonté ont déjà été mis en place par le Conseil d'Administration, à la demande du Président, s'agissant par exemple de la désignation d'un Administrateur référent, du renforcement des conditions de performance des plans de stock-options ou d'actions de performance dont les cadres dirigeants de l'entreprise sont bénéficiaires, du renforcement de la présence des femmes au Conseil d'Administration, ou de la consultation de l'Assemblée Générale des actionnaires sur le plan d'orientation stratégique à trois ans.

G.3.1.2 Mode de direction

A l'occasion du vote de la transformation de la Société de société anonyme en société européenne décidée par l'Assemblée Générale Annuelle du 30 mai 2012, le mode d'administration moniste, avec un Conseil d'Administration, a été maintenu par les actionnaires dans les statuts de la Société soumis à leur approbation, et le mandat d'administrateur de Thierry Breton a été renouvelé. Le Conseil d'Administration a ensuite confirmé le choix du mode de gouvernance en décidant d'unifier les fonctions de Président et de Directeur Général et de confirmer Thierry Breton au poste de Président Directeur Général pour un nouveau mandat de trois ans (2012-2015).

Le Conseil d'Administration considère que ce mode de direction unifié offre la proactivité indispensable qui a permis au Président Directeur Général d'entreprendre le redressement de l'entreprise depuis 2009, l'intégration réussie de Siemens IT Solutions and Services depuis 2011, et le succès du plan stratégique triennal 2011-2013.

Les pouvoirs du Président Directeur Général sont décrits dans la section « Information juridique » du Document de Référence. Les matières réservées du Conseil d'Administration qui requièrent l'autorisation préalable du Conseil sont définis dans le règlement du Conseil d'Administration, tel que révisé lors de la réunion du Conseil d'Administration tenue le 19 décembre 2013 :

- Acquisition ou vente de participations excédant 100 millions d'euros ;
- Acquisition ou vente d'actifs excédant 100 millions d'euros ;
- Acquisition d'actifs ou de participations au-delà de l'activité habituelle du Groupe ;
- Acquisition ou vente de biens immobiliers excédant 100 millions d'euros ;
- Alliance stratégique ou partenariat qui pourrait avoir un impact structurant pour le Groupe ;
- Garanties de maison mère excédant la délégation octroyée au Président Directeur Général.

G.3.1.3 Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration

Mission du Conseil d'Administration

La mission du Conseil d'Administration est de déterminer la stratégie et les orientations de l'activité de la Société, et de veiller à leur mise en œuvre. De plus, le Conseil d'Administration nomme les dirigeants mandataires sociaux et statue chaque année sur l'indépendance des administrateurs, fixe les éventuelles limitations aux pouvoirs du Directeur Général, approuve le Rapport du Président, convoque et fixe l'ordre du jour des assemblées, procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns, au contrôle de gestion et de la sincérité des comptes, à l'examen et à l'arrêté des comptes, à la communication aux actionnaires et aux marchés d'une information de qualité.

Composition du Conseil d'Administration

Au 31 décembre 2013, le Conseil d'Administration est composé de treize membres : Messieurs Thierry Breton (Président Directeur Général), Nicolas Bazire, Jean-Paul Béchat, Docteur Roland Busch, Madame Jean Fleming (Administratrice représentant les salariés actionnaires), Monsieur Bertrand Meunier, Madame Aminata Niane, Madame Colette Neuville, Madame Lynn Sharp Paine (ayant été nommée lors de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2013), Messieurs Michel Paris, Pasquale Pistorio, Vernon Sankey et Lionel Zinsou-Derlin.

L'article 14 des statuts de la Société (modifié par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2012) prévoit un mécanisme de renouvellement annuel par roulement des Administrateurs de la Société, permettant qu'un tiers des Administrateurs soit renouvelé chaque année, suivant en cela les recommandations de Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Nom	Nationalité	Age	Date de nomination/ renouvellement	Membre du Comité	Fin de mandat	Nombre d'actions détenues
Nicolas Bazire ¹	Française	56	2012**	N&R*	AG 2014	1 000
Jean-Paul Béchat ²	Française	71	2012	C*	AG 2015	1 000
Thierry Breton	Française	58	2012		AG 2015	37,500
Roland Busch	Allemande	49	2011	C	AG 2014	1 000
Mme Jean Fleming ³	Britannique	45	2013		AG 2017	500
Bertrand Meunier	Française	58	2012	N&R	AG 2015	1 000
Mme Colette Neuville ⁴	Française	77	2012**		AG 2014	1 000
Mme Aminata Niane	Sénégalaise	57	2013	C	AG 2016	1 012
Mme Lynn Sharp Paine	Américaine	64	2013		AGM 2016	1 000
Michel Paris	Française	56	2012**	C	AG 2014	1 000
Pasquale Pistorio	Italienne	78	2012	N&R	AG 2015	1 000
Vernon Sankey	Britannique	64	2013	C	AG 2016	1 000
Lionel Zinsou-Derlin	Française et Béninoise	59	2012		AG 2014	1 012

* AG : Assemblée Générale annuelle ; N&R : Comité des Nominations et des Rémunerations ; C : Comité des Comptes

1 Président du Comité des Nominations et des Rémunerations

2 Président du Comité des Comptes

3 Administrateur représentant les salariés actionnaires nommé pour 4 ans en application des statuts (art.16)

(**) Nommé exceptionnellement pour deux ans en 2012 à l'occasion de la mise en place du renouvellement par tiers chaque année des administrateurs.

Les statuts disposent que les Administrateurs doivent détenir un minimum de 500 actions.

L'Administrateur représentant les actionnaires salariés est explicitement désigné comme membre du Conseil dans le règlement intérieur. A ce titre, il participe aux réunions et délibérations du Conseil. Il est soumis aux mêmes obligations que tout autre administrateur, notamment de confidentialité, à l'exception de l'obligation de détenir 500 actions de la Société.

La Société n'a pas désigné d'administrateur salarié au sens de l'article L225-27-1 du Code de Commerce car elle n'a pas d'obligation de mettre en place un comité d'entreprise, et dans ce cas, ces dispositions ne sont pas applicables.

Le Conseil est composé pour près de moitié (46%) d'administrateurs de nationalité étrangère, reflétant ainsi la dimension internationale du Groupe.

Règles de fonctionnement

Les travaux du Conseil d'Administration sont régis par un Règlement Intérieur qui précise notamment les règles de : composition, fonctionnement et rôle du Conseil ; rémunération des administrateurs ; évaluation des travaux du Conseil ; information des administrateurs ; rôle, attributions, et règles de fonctionnement des Comités du Conseil, missions et prérogatives de l'administrateur référent, missions spécifiques pouvant être confiées à un administrateur et obligations de confidentialité des administrateurs. Le Règlement Intérieur prévoit également les conditions de participation des représentants du Comité Participatif (mis en place aux termes de l'accord du 14 décembre 2012 entre la Société et le Conseil d'Entreprise) aux réunions avec les représentants du Conseil d'administration et à la réunion plénière du Conseil portant sur la revue de la conformité des pratiques de la Société avec les règles de gouvernement d'entreprise.

Les administrateurs se voient remettre, à leur entrée en fonction, un exemplaire de ce Règlement Intérieur ainsi que de la Charte des Administrateurs et du Guide de prévention des délits d'initiés, auxquels ils adhèrent et dont les dispositions sont plus précisément décrites dans la section « Codes et Chartes » du Document de Référence. Lors de la prise de fonctions d'un nouvel administrateur, différentes sessions sont proposées avec les principaux cadres du Groupe sur les métiers et l'organisation de celui-ci.

Administrateur référent

Conformément à la recommandation de l'AMF du 7 décembre 2010 à l'occasion de son « Rapport complémentaire sur le gouvernement d'entreprise, la rémunération des dirigeants et le contrôle interne », le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations a désigné Monsieur Pasquale Pistorio, comme nouvel Administrateur référent lors de sa réunion du 22 décembre 2010. Le Conseil d'Administration, réuni à l'issue de l'Assemblée Générale du 30 mai 2012, a décidé de renouveler le mandat de Pasquale Pistorio comme Administrateur référent.

L'Administrateur référent est chargé de veiller à l'engagement continu et à la mise en œuvre des meilleures normes de gouvernance d'entreprise par le Conseil d'Administration. À cet égard, il est notamment en charge de la mission d'évaluation formalisée des travaux du Conseil, menée chaque année, sous sa direction. Il est également appelé à arbitrer d'éventuels conflits d'intérêts. Il est régulièrement sollicité sur les questions de fonctionnement du Conseil. Le Conseil d'Administration peut lui confier des missions spécifiques liées à la gouvernance.

Evolution de la parité au sein du Conseil

Au 31 décembre 2013, le Conseil d'Administration de la Société est composé de 31% de femmes. La Société se conforme pleinement au taux de 20% d'administrateurs femmes introduit par la loi n°2011-103 du 27 janvier 2011.

G.3.1.4 Indépendance des Administrateurs

Définition de la notion d'Administrateur indépendant

Le Code de Gouvernement d'Entreprise de l'AFEP-MEDEF, tel que modifié en juin 2013, définit un Administrateur comme 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 ». Le Code de l'AFEP-MEDEF détermine également un certain nombre de critères qui doivent être examinés afin de déterminer si un Administrateur peut être qualifié d'indépendant :

- *Ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la société, ni salarié, ou administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide, et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes.*
- *Ne pas être dirigeant mandataire social 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 de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.*
- *Ne pas être (ou être lié directement ou indirectement) client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :*
 - *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 auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes.*
- *Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.*

En ce qui concerne les Administrateurs représentant les actionnaires importants de la Société, ceux-ci peuvent être considérés comme indépendants dès lors qu'ils ne participent pas au contrôle de la Société. Au-delà d'un seuil de 10% en capital ou en droits de vote, il convient que le Conseil, sur rapport du Comité des Nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Le Conseil d'administration a par ailleurs défini plusieurs critères dans le cadre de l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe, et notamment un critère de chiffre d'affaires, soit 2% du chiffre d'affaires de la Société, au regard duquel a été reconnu le caractère indépendant de certains Administrateurs.

Revue de l'indépendance des administrateurs

Le Conseil d'Administration lors de sa séance du 19 décembre 2013, en s'appuyant sur les travaux préparatoires du Comité des Nominations et des Rémunérations, a examiné la situation d'indépendance de chacun de ses membres, au regard des critères exposés ci-dessus. Sur cette base, huit des treize membres du Conseil (62%), ont été qualifiés d'indépendants, soit plus de la moitié des membres du Conseil, en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF. En particulier, le Comité des Comptes et le Comité des Nominations et des Rémunérations sont tous deux présidés par un Administrateur indépendant.

Cinq des treize membres du Conseil ne sont pas considérés comme indépendants : Thierry Breton, en raison de son mandat de Président Directeur Général ; Michel Paris et Lionel Zinsou-Derlin en raison de leurs liens avec un actionnaire significatif de la Société (9,58% du capital de la Société étant détenus par PAI Partners) ; Dr. Roland Busch en raison de ses liens avec Siemens (12,72% du capital étant détenus par Siemens) ; et Madame Jean Fleming, Administrateur représentant les salariés actionnaires, en raison de sa qualité de salariée d'une filiale de la Société.

G.3.1.5 Réunions du Conseil d'Administration

Conformément aux statuts et au Règlement Intérieur, le Conseil d'Administration s'est réuni aussi souvent que nécessaire. Au cours de l'exercice 2013, le Conseil d'Administration a tenu 14 réunions. Le taux de présence des Administrateurs aux réunions s'est élevé à 87,91% en moyenne.

Le Conseil d'Administration s'est réuni pour traiter notamment des sujets suivants :

- La revue et l'approbation du budget pour 2014 ;
- La revue des informations financières et rapports trimestriels et des informations de nature prévisionnelle ;
- La revue et l'arrêté des comptes consolidés semestriels et annuels ;
- La revue des présentations et communiqués financiers ;
- L'examen des orientations stratégiques du Groupe, notamment d'opérations de croissance externe et des partenariats significatifs, un séminaire stratégique dédié à l'activité Worldline, la revue régulière des activités de filialisation des activités transactionnelles et de paiements, la revue du plan Ambition 2016 et la préparation de la journée « analystes » ;
- L'approbation de garanties maisons mères et l'examen des engagements hors bilan ;
- Le remboursement anticipé des OCEANEs émises en 2009 et 2011 ;
- La revue des opérations de financement significatives (programme de titrisation, financement des fonds de pension des salariés) ;
- La convocation de l'Assemblée Générale annuelle, et l'inscription à l'ordre du jour de l'option pour le paiement du dividende en actions ;
- La confirmation des éléments de la rémunération du Président Directeur Général, fixation des objectifs associés à la partie variable, et confirmation de sa rémunération variable versée en 2013, ainsi que la détermination de ses éléments de rémunération sur la durée du plan stratégique 2014-2016 ;
- La convocation d'une Assemblée Générale Ordinaire le 27 décembre 2013 à l'effet d'émettre un avis sur les Orientations 2016 de la Société incluant les éléments de rémunération à 3 ans du Président Directeur Général, ainsi que d'élargir le programme de rachat d'actions à un objectif supplémentaire ;
- La mise en place d'un projet de plan d'attribution d'actions de performance et le choix de la méthode de livraison des actions de performance attribuées en vertu d'un plan de décembre 2011 ;
- La revue du fonctionnement des organes sociaux et gouvernance d'entreprise (renouvellement des délégations de pouvoirs du Président Directeur Général et revue des délégations d'autorité dans le cadre de la nouvelle organisation du Groupe, propositions de nomination et de renouvellement des administrateurs, évaluation des travaux du Conseil, examen de l'indépendance des Administrateurs, revue de la conformité des pratiques de la Société avec les recommandations AFEP-MEDEF tel que modifié en juin 2013, modification du Règlement Intérieur).

Le Conseil a régulièrement entendu le compte rendu des commissaires aux comptes ainsi que des travaux des deux Comités permanents du Conseil d'Administration, à savoir le Comité des Comptes et le Comité des Nominations et des Rémunerations.

Les attributions de ces Comités sont fixées par le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration. Les Comités ont un rôle uniquement consultatif dans le seul but de préparer les travaux du Conseil, seul organe décisionnaire et responsable. Ils rendent compte de leurs travaux au Conseil d'Administration. Leurs recommandations sont discutées longuement en séance, le cas échéant sur la base de la documentation produite par les Comités.

G.3.1.6 Le Comité des Comptes

Mission

Le Comité des Comptes a pour mission de préparer et faciliter le travail du Conseil d'Administration dans les domaines relevant de sa compétence aux termes du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration. Il assiste à ce titre le Conseil d'Administration dans son analyse de l'exactitude et de la sincérité des comptes sociaux et consolidés de la Société.

Le Comité formule tout avis et recommandations au Conseil d'Administration dans les domaines décrits ci-dessous. Le comité reçoit notamment pour mission du Conseil d'Administration :

En ce qui concerne les comptes :

- de procéder à l'examen préalable et donner son avis sur les projets de comptes sociaux et consolidés, annuels, semestriels et, le cas échéant, trimestriels préparés par la direction financière ;
- d'examiner la pertinence et la permanence des principes et règles comptables ;
- de se faire présenter l'évolution du périmètre des sociétés consolidées ;
- d'entendre, lorsqu'il l'estime nécessaire, les commissaires aux comptes, la direction générale, la direction financière, comptable et la trésorerie, l'audit interne ou tout autre personne du management, le cas échéant, hors la présence des membres de la direction générale ;
- d'examiner les documents financiers diffusés par la Société lors des arrêtés de comptes annuels ainsi que les documents et communiqués financiers importants.

En ce qui concerne le contrôle externe de la Société :

- d'examiner les questions relatives à la nomination ou au renouvellement des commissaires aux comptes de la Société et au montant des honoraires à fixer pour l'exécution des missions de contrôle légal ;
- de pré-approuver toute mission confiée aux commissaires aux comptes en dehors de l'audit légal et, plus généralement, de veiller au respect des principes garantissant l'indépendance des commissaires aux comptes, de s'assurer de la rotation des signataires, et de se faire communiquer les montants des honoraires aux réseaux auxquels appartiennent les commissaires aux comptes.

En ce qui concerne le contrôle interne et le suivi des risques de la Société :

- d'évaluer, avec les personnes responsables au niveau du Groupe, l'efficacité et la qualité des systèmes et procédures de contrôle interne du Groupe, d'examiner les risques et engagements hors-bilan significatifs, d'entendre le responsable de l'audit interne, de donner son avis sur l'organisation de son service et d'être informé de son programme de travail. Le comité est destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports ;
- d'apprécier la fiabilité des systèmes et procédures qui concourent à l'établissement des comptes, d'examiner les méthodes et procédures de reporting et de traitement des informations comptables et financières ;
- de prendre connaissance régulièrement de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements et risques significatifs et d'examiner les procédures retenues pour évaluer et gérer ces risques.

Composition

Au cours de l'exercice 2013, le Comité des Comptes a été composé comme suit⁷ :

- Jean-Paul Béchat (Président)*
- Dr. Roland Busch
- Aminata Niane*
- Michel Paris
- Vernon Sankey*

Soit cinq membres, parmi lesquels les représentants des deux actionnaires de référence. Trois de ses membres sont indépendants (dont le Président), soit un ratio de 3/5e en ligne avec la recommandation des deux tiers prévue par le Code AFEP-MEDEF.

Le Président du Comité des Comptes a une compétence financière et comptable, de par son expérience professionnelle, en tant que Président du Directoire de Safran (et auparavant comme Président Directeur Général de la Snecma) de juin 1996 jusqu'en août 2007.

⁷ Les administrateurs indépendants sont désignés par une *

Modalités de fonctionnement

Aux termes du règlement intérieur du Conseil d'Administration : les membres du Comité des Comptes doivent bénéficier, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières ou opérationnelles de l'entreprise ; le Comité des Comptes doit entendre les commissaires aux comptes, mais également les directeurs financiers, comptables et de la trésorerie. S'agissant de l'audit interne et du contrôle des risques, le comité doit entendre le responsable de l'audit interne. Il doit être informé du programme d'audit interne et être destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports. Le Comité peut avoir recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin.

En 2013, le Comité des Comptes dans son fonctionnement a pu se reposer sur les compétences internes de la Société notamment le Directeur Financier Groupe, le Directeur de l'Audit Interne, le Directeur de la Gestion des Risques, le Directeur du Service Financier Support, le Directeur du Contrôle et Reporting Financiers et Consolidation, le Directeur Juridique ainsi que les Commissaires aux comptes qui ont assisté, en tant que de besoin et sur demande du Président du Comité, aux réunions du Comité des Comptes. L'ensemble de la documentation présentée au Comité des Comptes a été transmis par le Directeur Financier Groupe au Comité des Comptes environ trois jours avant la tenue des réunions.

Travaux en 2013

Au cours de l'exercice 2013, le Comité des Comptes a tenu 7 réunions. Le taux de présence des membres aux réunions s'est élevé à 80% en moyenne.

Au cours de l'exercice 2013, le Comité des Comptes a examiné les documents comptables et financiers, y compris les états relatifs au hors bilan, avant leur présentation au Conseil d'Administration ; il a également revu les principales options comptables. Il a examiné les rapports financiers trimestriels portant sur la performance du Groupe, et les projets de communiqués financiers, avant leur transmission au Conseil d'Administration. Il a examiné les éléments d'information de nature prévisionnelle.

Le Comité des Comptes a revu le plan annuel des missions d'audit interne, et a été régulièrement informé des conclusions des principales missions réalisées et a revu les rapports de synthèse des activités de l'audit interne. Il a suivi la mise à jour de la cartographie des risques. Il a été régulièrement informé du suivi de la gestion des risques des contrats significatifs ; en particulier, le Comité a été informé de l'état des discussions avec les clients en cas de réclamation portant sur la performance opérationnelle de la Société ou sur des accidents survenus. Il a également régulièrement revu l'état des réclamations et litiges déclarés et des provisions. Le Comité a été impliqué dans la revue des opérations de financement significatives, dans l'élaboration du présent « Rapport du Président », ainsi que dans la procédure de renouvellement du mandat d'un des deux Commissaires aux comptes de la Société en vue de l'Assemblée Générale 2014. Il a été régulièrement tenu informé de la situation de trésorerie et des besoins de financement du Groupe. Il a entendu les rapports intermédiaires et finaux des commissaires aux comptes sur les comptes annuels et semestriels, ainsi que de le compte rendu de leurs autres travaux réalisés dans le cadre de leur mission d'audit générale ; il a examiné les honoraires et revu l'indépendance des commissaires aux comptes.

Le Comité des Comptes a été régulièrement informé de l'avancement de la filialisation de Worldline et des conditions de distribution des dividendes, notamment l'option de paiements du dividende en actions. Il a examiné les termes et conditions de l'accord de règlement du différend avec le Fond Néerlandais de pension des salariés ainsi que l'élargissement du programme de rachat d'actions. Le Comité a examiné un projet de mise en place d'un mécanisme de gestion dans le temps des obligations de financement des fonds de pension au Royaume-Uni.

G.3.1.7 Le Comité des Nominations et des Rémunérations

Mission

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a pour mission de préparer et de faciliter les décisions du Conseil d'Administration dans les domaines relevant de sa compétence.

En ce qui concerne les nominations, le Comité des Nominations et des Rémunérations a pour champ de compétence générale de rechercher et d'examiner toute candidature à la nomination à un poste de membre du Conseil d'Administration ou à une fonction de dirigeant mandataire social de la Société, et de formuler sur ces candidatures, un avis et/ou une recommandation auprès du Conseil d'Administration.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations examine les opérations importantes pouvant éventuellement comporter un risque de conflit d'intérêts entre la Société et les membres du Conseil. La qualification d'administrateur indépendant est préparée par le Comité des Nominations et des Rémunérations et revue et débattue chaque année par le Conseil d'Administration avant la publication du Document de Référence.

En ce qui concerne les rémunérations, le Comité des Nominations et des Rémunérations a pour mission de formuler des propositions quant à la rémunération du Président Directeur Général (montant de la rémunération fixe et définition des règles de fixation de la rémunération variable, en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances et avec la stratégie à moyen terme de l'entreprise et en contrôlant l'application annuelle de ces règles).

Le Comité des Nominations et des Rémunérations participe également à l'élaboration de la politique d'intéressement du personnel de la Société et de ses filiales. Il a notamment pour mission de formuler des propositions sur les décisions d'octroi d'options de souscription et/ou d'achat d'actions ou d'actions de performance de la Société au bénéfice des mandataires sociaux et de tout ou partie du personnel salarié de la Société et de ses filiales.

Les règles relatives à la rémunération des dirigeants sont décrites dans la section « Rémunérations et actionnariat des dirigeants » du Document de Référence.

Concernant les membres du Conseil d'Administration, le Comité est chargé de proposer le montant annuel de l'enveloppe globale des jetons de présence qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires, et les modalités de répartition desdits jetons de présence entre les administrateurs, en tenant compte, notamment, de la présence de ceux-ci aux diverses réunions tant du Conseil que des Comités dont ils font partie, du niveau de responsabilité encourue par les administrateurs et du temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions.

Le Comité fait également des observations et/ou recommandations relatives au régime de retraite et de prévoyance, aux avantages en nature et droits pécuniaires des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales.

Composition

Au cours de l'exercice 2013, le Comité des Nominations et des Rémunérations était composé comme suit⁸ :

- Nicolas Bazire (Président)*
- Bertrand Meunier*
- Pasquale Pistorio*

Tous ses membres sont indépendants, en parfaite conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF. Le Comité des Nominations et des Rémunérations ne comprend aucun administrateur salarié au sens de l'article L. 225-27-1 du Code de Commerce car ces dispositions ne lui sont pas applicables.

⁸ Les administrateurs indépendants sont désignés par une *

Modalités de fonctionnement

Le Comité des Nominations et des Rémunérations se réunit hors la présence du Président Directeur Général pour l'appréciation de sa performance à l'occasion de l'attribution de sa rémunération variable. Le Comité des Nominations et des Rémunérations formule auprès du Conseil d'Administration une appréciation sur la performance du Président Directeur Général.

Le Président Directeur Général est associé aux travaux du comité se rapportant aux nominations.

Travaux en 2013

Au cours de l'exercice 2013, le Comité des Nominations et des Rémunérations a tenu 4 réunions. Le taux de présence des membres aux réunions était de 100%.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est réuni en 2013 pour traiter notamment des sujets suivants, en vue de formuler des avis et recommandations au Conseil d'Administration :

- la revue de la rémunération variable du Président Directeur Général due au titre du second semestre 2012 et du premier semestre 2013 ;
- la définition des objectifs de performance applicables à la rémunération variable du Président Directeur Général pour le second semestre 2013 et pour le premier semestre 2014 ;
- l'examen de la conformité aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé concernant la rémunération du Président Directeur Général ;
- la validation des conditions de performance de certains plans de stock options et d'actions de performance en cours de validité ;
- la fixation des modalités de certains plans d'actions de performance en cours de validité (y compris les conditions de performance, les modes de livraison des actions) ;
- la revue d'un projet d'augmentation du capital réservé aux salariés ;
- la soumission à l'Assemblée Générale du 29 mai 2013 d'une résolution concernant l'attribution d'actions de performance à des salariés du Groupe et au Président Directeur Général et l'examen de la mise en place du plan d'actions de performance y résultant ;
- la composition du Conseil d'Administration, et les modalités de sélection d'un administrateur représentant les salariés actionnaires ; la nomination d'un administrateur et le renouvellement des mandats d'administrateurs à l'Assemblée Générale annuelle 2013, le renouvellement des mandats d'administrateurs à l'Assemblée Générale annuelle 2014 ;
- la modification des statuts concernant le nombre d'actions devant être détenue par chaque administrateur à soumettre à l'Assemblée Générale du 29 mai 2013 ;
- le montant de l'enveloppe de jetons de présence proposé à l'Assemblée Générale 2013, et les modalités de répartition des jetons de présence ;
- la revue de l'indépendance des membres du Conseil.

G.3.1.8 Evaluation des travaux du Conseil d'Administration

Comme l'indique le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration, celui-ci doit évaluer sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires en analysant périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement, ainsi que la composition, l'organisation et le fonctionnement de ses Comités.

Le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration dispose qu'à cette fin, une fois par an, le Conseil d'Administration doit consacrer un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement et informer les actionnaires chaque année dans le Document de Référence de la réalisation de ces évaluations et des suites données.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration effectue depuis 2009 une évaluation annuelle formalisée, sous la direction de son administrateur référent, Pasquale Pistorio. Pour l'exercice 2013, le Conseil, lors de sa séance du 19 décembre 2013, a décidé de procéder à l'évaluation formalisée dans les mêmes conditions qu'au cours des années précédentes.

L'évaluation formalisée menée sur les travaux du Conseil et de ses Comités au cours de l'exercice 2013 a permis d'approfondir l'appréciation des travaux effectués tant au sein du Conseil que des Comités, s'agissant des conditions dans lesquelles les réunions sont préparées en particulier au sein des Comités (ces derniers faisant l'objet également d'une évaluation).

L'étude a été conduite selon la procédure suivante :

- Sous la direction de l'Administrateur référent, chaque administrateur répond à questionnaire qui leur est adressé individuellement, avec la possibilité d'entretiens individuels avec l'Administrateur référent ;
- A l'issue de ces travaux, un point a été inscrit à l'ordre du jour du Conseil d'Administration du 18 février 2014 afin de rapporter les conclusions de cette évaluation, et de mener une réflexion sur les points d'amélioration à retenir.

La tonalité de l'évaluation est, comme les années précédentes, très positive. Il ressort des analyses de l'Administrateur référent, partagées avec l'ensemble des administrateurs les points suivants :

- L'implication des administrateurs dans les travaux du conseil et des comités spécialisés est très importante, la totalité des administrateurs ayant répondu au questionnaire en le commentant largement.
- Les administrateurs ont souligné cette année les progrès réalisés en matière de diversité dans la composition du Conseil, avec une proportion accrue de femmes et d'administrateurs de nationalité étrangère.
- Le fonctionnement du Conseil et de ses Comités est très positivement apprécié, les administrateurs ayant souligné de façon générale la grande qualité des débats et travaux du Conseil d'administration et s'étant félicités de l'amélioration des délais de transmission des documents, même si des marges d'améliorations subsistent.

L'évaluation de l'action de la direction générale est intervenue deux fois en 2013, au cours des réunions du Conseil d'Administration ayant statué en février et en juillet sur la réalisation des critères de performance de la rémunération variable du Président Directeur Général, s'agissant respectivement du deuxième semestre 2012 et du premier semestre 2013.

G.3.2 Le Contrôle Interne

Le dispositif de contrôle interne tel que défini en section *G.3.2.1 Définition et objectifs du Contrôle Interne* et développé au sein d'Atos s'appuie sur le cadre de référence de contrôle interne prescrit par l'AMF (Autorité des Marchés Financiers).

La section "Principes Généraux" du cadre de référence de l'AMF a été utilisée pour décrire de manière structurée les composantes du dispositif de contrôle interne d'Atos (section *G.3.2.3 Composantes du dispositif de Contrôle Interne*). Une attention particulière a été apportée au dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière (section *G.3.2.4 Dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière*), en conformité avec le guide d'application de l'AMF.

Les acteurs du contrôle interne sont présentés en section *G.3.2.2 Les acteurs du contrôle interne*.

G.3.2.1 Définition et objectifs du Contrôle Interne

Le dispositif de contrôle interne mis en place par la Société vise à garantir :

- la conformité aux lois et réglementations ;
- l'application des instructions et orientations fixées par la Direction Générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la protection de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

L'un des objectifs des procédures de contrôle interne est de prévenir et de contrôler les risques d'erreur et de fraude, en particulier dans les domaines comptables et financiers. Comme tout système de contrôle interne, ce dispositif ne peut fournir qu'une assurance raisonnable et non une garantie absolue contre ces risques.

G.3.2.2 Les acteurs du contrôle interne

Les principaux acteurs d'Atos impliqués dans la mise en œuvre du système de contrôle interne sont les suivants :

Le Conseil d'Administration assisté du Comité des Comptes

Le Conseil d'Administration établit des règles de gouvernance spécifiant le rôle du Conseil assisté par ses Comités. Ces Comités éclairent le Conseil sur la qualité du dispositif de Contrôle Interne. Le Comité des Comptes en particulier, est informé de la teneur et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne appliquées pour garantir la fiabilité et l'exactitude de l'information financière et se tient informé du correct déploiement du système de contrôle interne.

La Direction Générale et le Comité Exécutif

La Direction Générale est responsable de la gestion de l'ensemble des activités du Groupe et traite spécifiquement des aspects stratégiques et de développement du Groupe. En vertu de ses attributions, la Direction Générale définit le cadre général du système de contrôle interne.

Le Comité Exécutif est constitué pour piloter la performance opérationnelle du Groupe. Les dirigeants sont, à différents niveaux, responsables de la mise en œuvre et du suivi du système de contrôle interne dans leurs domaines respectifs de responsabilité.

Le Comité des risques

Le Comité des Risques suit et revoit les contrats (offres, engagements contractuels et exécution) en veillant à garantir un équilibre optimal entre risques et opportunités et identifie les domaines d'amélioration possible des processus opérationnels, y compris en matière de contrôle.

Les Comités d'Audit, Risque et Conformité (ARC)

Au niveau des GBU, des ARC ont été définis sous la supervision de l'Audit Interne afin de renforcer la supervision locale autour des questions de Contrôle Interne. Ils ont pour but de partager les conclusions des principaux audits avec les équipes de direction locales, et de revoir les plans d'actions relatifs aux faiblesses identifiées ou aux risques potentiels.

Le Contrôle Interne & la Gestion des Risques

Le rôle du Contrôle Interne est d'assurer la coordination du système de contrôle et des initiatives qui s'y rapportent, telles la mise en œuvre du manuel de contrôle interne et son amélioration continue au sein du Groupe. Il réalise la cartographie des risques majeurs du Groupe.

Des relais de contrôle interne dans chaque Fonction Globale / Ligne de Services / GBU supportent le déploiement des différentes initiatives.

L'Audit Interne

L'organisation de l'Audit Interne est centralisée de manière à fonctionner de façon globale sur la base d'un plan d'audit et suivant une méthodologie cohérente. Le fonctionnement de l'Audit Interne est défini dans la Charte d'Audit Interne du Groupe, qui a été validée par la Direction Générale. Le Comité des Comptes reçoit régulièrement des rapports sur l'exécution du plan d'audit, les objectifs des missions et les résultats et recommandations qui en découlent. L'Audit Interne du Groupe est en contact avec les Commissaires aux comptes pour s'assurer de la bonne coordination entre contrôle interne et contrôle externe.

En 2013, le département d'Audit Interne a obtenu la certification IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne). Cette accréditation atteste de la qualité de l'Audit Interne en termes d'organisation, de conformité avec les normes internationales et le niveau de maîtrise des principaux enjeux de la fonction.

G.3.2.3 Composantes du dispositif de Contrôle Interne

A – Organisation / Environnement de contrôle

L'organisation, les compétences, les systèmes et les normes (méthodes, procédures et pratiques) représentent le socle du dispositif de contrôle interne et les fondamentaux du Groupe en la matière. Les principales composantes sont présentées ci-dessous.

Organisation matricielle: La Société repose sur une organisation matricielle qui combine les directions opérationnelles (GBU et SBU, Lignes de Services) et fonctionnelles (ventes & marchés, fonctions support). Cette organisation matricielle permet un double regard sur toutes les opérations, contribuant à la qualité de l'environnement de contrôle.

Coordination de la conformité : La coordination des fonctions d'assurance (Audit, Qualité, Sécurité, Risques) est assurée par un comité présidé par le Secrétaire Général du Groupe, afin de veiller à ce que les organisations, processus et activités supportent de manière effective la politique de Conformité d'Atos.

Responsabilités et autorisations : les initiatives suivantes visent à encadrer l'exercice des responsabilités au sein de l'organisation :

- **Délégation de pouvoirs:** afin de garantir un contrôle efficace et efficient depuis le management des pays jusqu'à la direction générale, une procédure formelle définit les habilitations des dirigeants des filiales à engager juridiquement le Groupe envers ses clients, ses fournisseurs et autres tiers. La politique de délégation de pouvoirs a été mise à jour en juillet 2011, approuvée par le Conseil d'Administration et mise en œuvre sous la supervision de la Direction Juridique & Conformité du Groupe.
- **Séparation des tâches:** Des règles actualisées de séparation des tâches ont été mises en œuvre dans l'organisation. Elles sont suivies au travers de la revue fonctionnelle de la séparation des tâches et des procédures d'attribution des profils. Un outil spécifique est utilisé pour évaluer automatiquement ces règles dans les systèmes.

Normes et procédures : Les principales normes et procédures contribuant à la définition d'un environnement de contrôle approprié comprennent :

- **Le Code d'Ethique :** en conformité avec les engagements sociétaux de la Société (Atos a signé le « UN Global Compact »), le Code d'Ethique, qui fait partie intégrante du contrat de travail de tous les employés, souligne l'engagement de tous les collaborateurs d'Atos à :
 - respecter toutes les lois, règlements et normes internes,
 - agir honnêtement et équitablement envers les clients, actionnaires et partenaires,
 - participer loyalement au jeu de la concurrence,
 - ne jamais pratiquer de corruption sous quelque forme que ce soit,
 - être loyal envers l'entreprise et en particulier, éviter tout conflit d'intérêt,
 - protéger les actifs du Groupe, prévenir et lutter contre la fraude,
 - protéger la confidentialité et les informations internes.
- Il s'appuie également sur différentes chartes et codes, comme détaillé en section *G.6 Code et chartes*. Son application est promue via des communications et des sessions de formation spécifiques à travers le Groupe.
- **Atos™ Rainbow :** Pour gérer ses processus commerciaux, le Groupe dispose d'un corps de procédures et d'outils de support baptisé Atos™ Rainbow. Rainbow permet une approche formelle et normalisée des propositions commerciales, mettant en parallèle les opportunités commerciales et la gestion des risques pour tous les types d'offre. Cet outil permet à la Direction d'Atos de s'impliquer dans le contrôle et le suivi des contrats conclus par le Groupe. Au-delà de certains seuils, les revues sont effectuées directement au niveau de la Direction Générale. Depuis 2010, Rainbow a été déployé progressivement par la Direction Financière dans l'ensemble des filiales du Groupe pour suivre également les phases d'exécution des projets.
- **Des normes et procédures opérationnelles** ont été également mises en place dans tous les départements. Les principales procédures impactant le contrôle interne comprennent les « Règles prudentielles de trésorerie », la « Gouvernance en matière de retraite », le « Comité d'Investissements », la « protection des données », les « dons », la « sécurité physique et la sûreté » ou la procédure de gestion du risque de crédit. Elles sont regroupées au sein du Manuel des Procédures Internes.

Gestion des processus : Avec la centralisation des politiques du Groupe, le département « gestion des processus et organisation » (BPOM) met en œuvre un centre d'excellence des processus (BPCOE) coordonnant les responsables de processus et les représentants des fonctions autour des enjeux de contrôle interne, de qualité ou de sécurité. La communauté BPCOE, supportée par des analystes processus, est en charge de la documentation des processus actuels et cibles, incluant des schémas d'organisation, des indicateurs de performance et des exigences de conformité interne ou externe.

Gestion des Ressources Humaines : La politique de gestion des Ressources Humaines du Groupe s'appuie sur le *Global Capability Model* (GCM, modèle de capacités globales), qui sert de norme de référence pour classifier les emplois du Groupe selon des critères d'expérience et d'expertise. Une politique globale en matière de primes a complété ce dispositif en définissant les avantages additionnels susceptibles d'être consentis.

Systèmes d'information : Un département processus métier et informatique interne est en place au niveau du Groupe pour gérer les applications et infrastructures informatiques internes communes à l'ensemble du personnel d'Atos dans le monde. Il supporte notamment les fonctions financières (applications de comptabilité et reporting), les ressources humaines (outil de gestion des ressources, annuaire général), la communication (sites web du Groupe et intranet) ou les responsables de projets (gestion des ressources et des projets).

La sécurité et l'accès à ces infrastructures et applications, ainsi que leur fiabilité et performance, sont gérés par ce département et bénéficient de l'expertise et des ressources internes du Groupe.

B - Communication d'informations fiables et pertinentes

Plusieurs processus sont en place pour s'assurer que des informations fiables et pertinentes sont communiquées au sein du Groupe.

Des **revues mensuelles de la performance opérationnelle** par Ligne de Services et par Entité sont organisées sous la responsabilité du Directeur Financier du Groupe et en présence des Directeurs Généraux Adjoints et des membres du Comité exécutif concernés.

Un **ERP** (progiciel de gestion intégré) commun est déployé et utilisé dans les principaux pays du Groupe, facilitant l'échange d'informations opérationnelles. Il permet de générer des rapports et analyses transfrontalières (projets transfrontaliers, profitabilité client...) ainsi que des analyses selon différents axes analytiques : lignes de service, zones géographiques, marchés.

Des **lignes de communication d'informations formelles** ont été définies, qui suivent les structures opérationnelles et fonctionnelles. Ce reporting formel, basé sur des formats standards, concerne aussi bien les informations financières que non financières, ainsi que les risques opérationnels (via le Comité de gestion des risques), la trésorerie (via le Comité de sécurisation des moyens de paiements et de la trésorerie), ou les restructurations financières (Comité de restructuration financière).

Cette remontée d'informations s'accompagne d'instructions « groupe », émises régulièrement, et plus particulièrement pour les sessions de budget et de reporting financier.

C - Système de Gestion des Risques

La gestion des risques se rapporte aux mesures mises en œuvre dans le Groupe pour recenser et analyser les risques. Les risques sont gérés au quotidien par les managers. De plus certaines initiatives spécifiques ont été menées relatives à la gestion des risques, telles que:

La cartographie des risques, a été mise à jour en 2013 sous la supervision de la direction générale. La méthodologie retenue s'articule autour de groupes de travail et de questionnaires adressés aux 200 premiers managers du Groupe, afin de recenser leur vision des principaux risques, leur importance relative (risque inhérent) et leur niveau de maîtrise (risque résiduel).

Cette évaluation couvre les risques potentiels liés à l'environnement de l'entreprise (parties tierces, catastrophes naturelles), à la transformation et au développement du Groupe (évolution, culture, positionnement marché), aux opérations (clients, collaborateurs, informatique, processus) et à l'information utilisée pour les prises de décision (financière et opérationnelle).

Par sa récurrence ce processus permet par ailleurs d'identifier les évolutions d'une année sur l'autre. Sur les risques résiduels les plus importants, des plans d'action ont été définis au niveau Groupe et GBU, avec des responsabilités et des échéances permettant d'en assurer le suivi et la mise en œuvre en 2014.

Les résultats ont été partagés avec la Direction Générale du Groupe et le Comité Exécutif pour s'assurer de la pertinence des mesures adoptées pour gérer les risques, et présentés au Comité des Comptes du Conseil d'Administration.

L'analyse des risques (telle que présentée en section *F. Facteurs de risques*) présente la vision du Groupe sur ses principales zones de risques ainsi que la manière dont ces risques sont gérés. Ceci comprend la souscription à plusieurs polices d'assurance pour couvrir les risques assurables, notamment la protection des actifs du Groupe (sites de production et centres de données) et des personnes. Les risques opérationnels sur les projets ont été gérés par la fonction Gestion des Risques avec un Comité de Gestion des Risques qui se réunit régulièrement pour revoir les contrats les plus significatifs ou sensibles. Les risques relatifs à la sécurité logique et physique sont quant à eux suivis par une Organisation Sécurité coordonnée au niveau Groupe. Des activités de contrôle ont par ailleurs été mises en place (via le Manuel de Contrôle Interne), sur la base des principaux risques identifiés, comme décrit ci-après dans la section « Activités de Contrôle ».

D - Activités de Contrôle

Les principales activités de contrôle sont reprises dans le Manuel de Contrôle Interne. Ce manuel, diffusé à l'ensemble des entités complète les différentes procédures en présentant les principaux objectifs de contrôle requis pour atteindre un niveau de contrôle satisfaisant pour chaque processus.

Il ne couvre pas seulement les processus financiers, mais également les processus opérationnels (comme la gestion des contrats), les processus support (comme le juridique, les achats, les ressources humaines ou l'informatique) et les processus de gouvernance (comme les fusions et les acquisitions).

Une mise à jour du Manuel de Contrôle Interne a été effectuée et diffusée au sein du Groupe en juillet 2013 afin de prendre en compte certains contrôles additionnels et les améliorations de certains processus. Ce document continuera à évoluer en fonction de l'évolution des processus et des risques émergents.

Un référentiel de contrôles informatiques (intégré au BIC) a été défini, précisant les activités de contrôles relatives au service délivré au client. Ce référentiel est utilisé pour la production des rapports « **ISAE3402** »⁹ à destination des clients d'Atos.

E - Surveillance

La surveillance du dispositif de contrôle interne est placée sous la responsabilité des différents niveaux de management, et s'appuie également sur les missions de l'Audit Interne.

Des campagnes d'auto-évaluation des contrôles sont menées par les principales fonctions via des questionnaires adressés aux GBU / SBU, et revus au niveau Groupe. Des plans d'action sont initiés lorsque des déviations ont été constatées.

L'Audit Interne s'assure, par ses revues, que les procédures de contrôle interne ont été dûment appliquées et contribue au suivi et développement de son champ d'action. L'audit interne a également défini en partenariat avec la Direction du Groupe et les Directions locales, des plans d'action pour garantir l'amélioration permanente des processus de contrôle interne.

En 2013, l'Audit Interne a mené 52 missions d'audit (y compris des missions spécifiques à la demande de la Direction Générale) pour évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne : 29 dans le domaine des processus fonctionnels (Finance, Ressources Humaines, Achats, Ventes) et 23 relatives aux processus opérationnels. Toutes les missions ont donné lieu à l'émission d'un rapport d'audit spécifiant les plans d'action à mettre en œuvre par la direction du pays concerné.

⁹ ISAE3402 (Normes internationales pour les missions de certification (ISAE) n ° 3402). Norme d'audit internationale pour les rapports sur les contrôles d'un prestataire de service utilisé pour l'émission d'un rapport d'audit externe sur le contrôle interne d'un prestataire à un tiers. Les activités d'Atos ont généralement un impact sur l'environnement de contrôle de ses clients (par le biais des systèmes d'information), ce qui peut nécessiter l'émission de "rapports" ISAE3402 pour les contrôles assurés par Atos.

Par ailleurs, l’Audit Interne réalise une revue semestrielle des recommandations ouvertes sur les risques « forts » et « moyens » avec les responsables concernés, dont les résultats ont été présentés au Comité Exécutif du Groupe. En 2013, 70% des recommandations d’audit ont ainsi été mises en œuvre dans les délais impartis.

L’audit interne a également activement accompagné les opérations afin de maintenir les exigences de conformité qui soutiennent le statut « d’institution de paiements » pour Atos Worldline Belgique. A ce titre, une évaluation annuelle de l’environnement de contrôle de la société est prévue dans le plan d’audit.

Des audits sur les « fournisseurs de services » ont été également réalisés par des auditeurs indépendants chez les principaux fournisseurs chez qui certains processus sont externalisés, plus spécifiquement dans les domaines du traitement de la paie, des achats et de la comptabilité générale.

G.3.2.4 Dispositif de contrôle interne relatif à l’information comptable et financière

La gouvernance financière du Groupe s’appuie sur un ensemble de processus financiers globaux qui s’inscrivent dans le dispositif de contrôle interne de la société et sont l’objet d’une attention particulière du fait de leur sensibilité :

- Les processus financiers : le processus budgétaire et d’actualisation périodique de la prévision, la consolidation et le reporting, la gestion de la trésorerie et des financements, la gestion des risques de crédit...
- Les processus des fonctions « expert » : taxes, assurances, retraites et assimilés, achats immobiliers.
- Les processus opérationnels : gestion des offres, exécution des contrats, le business model financier des activités.

A- Organisation financière locale et globale

Le pilotage de la Direction Financière est effectué à travers deux principaux comités qui se réunissent sur une base hebdomadaire, sous la conduite du Directeur Financier du Groupe :

- **Le Comité Financier Groupe** (CFG) qui réunit les Directeurs des principales fonctions de la Finance et les Directeurs Financiers des Lignes de Service et des Marchés. Ce comité traite l’ensemble des sujets financiers transverses critiques du Groupe.
- **Le Comité Financier Opérationnel** (CFO) qui réunit l’ensemble des Directeurs Financiers des Entités Opérationnelles, le Directeur de la Trésorerie, le Directeur du Contrôle de Gestion, du Reporting et de la Consolidation et en fonction de l’ordre du jour d’autres Directeurs du Groupe. Il permet de traiter des sujets opérationnels et commerciaux inhérents à chaque entité.

Cette organisation se décline de manière identique pour les Directions Financières dans les différentes géographies et selon les mêmes principes.

Le rattachement à la fonction centrale du Groupe, comme pour les autres fonctions support, renforce l’intégration de la fonction financière en favorisant une harmonisation totale des processus clés de fonctionnement et en apportant ainsi un soutien approprié aux entités opérationnelles du Groupe.

La Direction Financière du Groupe supervise les processus financiers, plus particulièrement au travers de la consolidation financière, de la veille réglementaire, de l’apport d’expertise aux différentes entités et du contrôle de l’information financière produite. Elle revoit les options comptables les plus significatives ainsi que les faiblesses potentielles de contrôle interne et décidait des actions correctives à mettre en œuvre.

B- Normes et procédures financières du Groupe

La Direction Financière du Groupe a rédigé plusieurs normes et procédures pour accompagner les filiales et contrôler le traitement de l’information financière. Ces normes et procédures ont été examinées et discutées avec les Commissaires aux comptes avant leur diffusion et comprenaient les principaux éléments suivants :

Les normes comptables et procédures financières sont documentées dans les Manuels Financiers du Groupe. Ceux-ci sont d'une part le référentiel pour l'information financière du Groupe et comprennent les principes comptables et de reporting du Groupe. Ils définissent les normes communes de préparation, de présentation et d'évaluation de l'information financière, ainsi que les principes comptables à appliquer par les entités pour préparer leurs budgets, budgets révisés et arrêtés comptables dans le cadre de la consolidation du Groupe. Les normes de reporting du Groupe et les directives internes relatives à l'application des normes IFRS et, en particulier, les règles comptables adaptées aux activités du Groupe, ont été régulièrement revues.

Un centre de compétence piloté par une fonction experte au niveau du Groupe est en charge de la correcte application des normes comptables groupe et de leur conformité aux réglementations internationales, de la mise en place du contrôle interne financier, de la standardisation des processus et également du transfert de compétences aux centres de services partagés pour toutes les activités transactionnelles des entités du Groupe situées dans les grands pays européens.

Des sessions de formation et d'information sont régulièrement organisées afin de diffuser ces normes et procédures à travers le Groupe. Un site intranet dédié était accessible à l'ensemble du personnel comptable, favorisant le partage de connaissances et les échanges sur les questions soulevées par la communauté financière d'Atos.

Instructions et calendriers : La remontée des budgets des entités, des budgets révisés et de l'information financière périodique et annuelle est réalisée sous un format standard et dans les délais fixés par des instructions et procédures spécifiques. La Direction Financière du Groupe a coordonné en liaison avec les Commissaires aux comptes les processus de clôture annuelle et semestrielle.

C- Systèmes d'information

Les systèmes d'information ont joué un rôle clé dans le dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière, fournissant à la fois des contrôles préventifs automatisés, mais aussi des capacités de surveillance et d'analyse.

La production d'informations comptables et financières se fait à l'aide d'un **progiciel de gestion intégré** partagé par les principaux pays.

En 2013, des revues de post-implémentation et standardisation ont permis de surveiller l'utilisation de l'ERP, sa conformité aux standards du groupe et de suivre périodiquement le déploiement des systèmes informatiques à travers le groupe.

Un système de reporting et de consolidation unifié est utilisé pour l'information financière (reporting opérationnel et comptes statutaires). Chacune des filiales remonte des états financiers individuels, lesquels sont consolidés au niveau du Groupe, sans palier de consolidation. Toutes les écritures comptables de consolidation sont directement contrôlées par la Direction Financière du Groupe. Les engagements hors bilan sont communiqués avec les autres informations financières et revus par la Direction Financière du Groupe.

D- Surveillance et Contrôle

Au-delà des processus financiers mis en œuvre, les processus de surveillance et de contrôle visent à s'assurer que l'information comptable et financière est conforme aux normes et instructions définies.

Le dossier de clôture (inclus dans le manuel de contrôle interne) a été mis à jour en 2011 et est déployé au niveau local. Chaque filiale doit renseigner trimestriellement un dossier de clôture standardisé, formalisant les contrôles importants réalisés sur le cycle financier, et justifiant les positions comptables. Des modèles réalisés au niveau Groupe permettent d'expliquer le niveau de contrôle attendu pour les principaux éléments.

Les revues fonctionnelles sont menées par les fonctions financières support du Groupe sur les sujets principaux liés au reporting financier, comme les impôts, les engagements de retraites, les litiges, les éléments hors bilan ou la performance opérationnelle.

Suivi opérationnel et financier : le contrôle de gestion du Groupe assiste les Opérations et la Direction Générale dans leur processus décisionnel et travaille de façon rapprochée avec la Direction des pays dans les domaines suivants: analyse opérationnelle et suivi financier, amélioration du contrôle et de la prévisibilité des résultats, de la qualité et de la fiabilité de l'information communiquée au Groupe.

Lettres d'affirmation : lors de l'établissement des comptes annuels et semestriels, les Présidents et Directeurs Financiers de chacune des filiales doivent principalement confirmer par écrit:

- qu'ils ont respecté les principes comptables du Groupe ;
- qu'ils n'ont pas connaissance de cas de fraude potentielle ou avérée pouvant avoir un impact sur les états financiers ;
- que les montants estimés résultant des hypothèses prises par le management permettent à la Société d'exécuter les actions correspondantes et
- qu'ils attestent qu'à leur connaissance, il n'y a aucune déficience majeure dans les systèmes de contrôle mis en place dans leurs filiales respectives.

Le département d'audit interne : la revue des procédures de contrôle interne liées au traitement de l'information financière a constitué une des composantes des travaux de l'Audit Interne du Groupe. Celui-ci collabore avec la Direction Financière du Groupe pour identifier les risques les plus significatifs, et adapter en conséquence son plan d'audit.

G.3.2.5 Perspectives et procédures nouvelles à mettre en œuvre

En 2014, les programmes d'amélioration des performances opérationnelle, commerciale et sociale poursuivront leurs effets pour améliorer et rationaliser les processus, avec des conséquences bénéfiques pour le système de contrôle interne.

Des actions communes seront initiées avec les Opérations avec pour ambition d'accroître la maturité du contrôle interne, notamment via une supervision accrue des contrôles.

Les initiatives identifiées par la cartographie des risques seront contrôlées et suivies afin de s'assurer qu'une attention adéquate est donnée à ces sujets.

Le Service de l'Audit Interne du Groupe poursuivra son programme de revue interne mis à jour après la cartographie des risques de 2013, ainsi que le suivi de la mise en œuvre de ses recommandations.

Conclusion

Sur la base des éléments qui précèdent, le Groupe n'a pas d'autre observation à formuler s'agissant du contrôle interne et des procédures mises en place par le Groupe.

L'ensemble des éléments exposés ci-dessus concourt à garantir un niveau de contrôle interne adéquat, même s'ils ne peuvent donner une garantie absolue que les objectifs du Groupe en ce domaine seront atteints et que tous les risques auront été totalement éliminés.

Thierry Breton

Président du Conseil d'Administration et Directeur Général

G.3.3 Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Atos S.E. et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président, ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 1 avril 2014

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Grant Thornton

*Membre français de Grant Thornton
International*

Christophe Patrier

Victor Amselem

G.4 Rémunérations et actionnariat des dirigeants

G.4.1 Jetons de présence

Conformément à la résolution votée par les actionnaires au cours de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2013, l'enveloppe annuelle des jetons de présence a été fixée à 500 000 euros pour les membres du Conseil d'Administration pour l'exercice 2013.

Les règles de répartition des jetons de présence sont établies par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations. Pour l'année 2013, les jetons de présence ont été alloués selon les principes suivants :

- Pour le Conseil d'Administration : une rémunération fixe de 25 000 euros est versée par administrateur ; ainsi qu'une rémunération variable de 1 000 euros par réunion (cette rémunération est versée en fonction de la participation aux réunions du Conseil) ;
- Pour les Comités : une rémunération est versée en fonction de la participation aux réunions des comités : 1 500 euros par réunion pour le Président du Comité et 750 euros par réunion pour chacun des autres membres du Comité.
- L'Administrateur référent perçoit une quote-part de jetons de présence supplémentaires, de 1 000 euros par réunion du Conseil à laquelle il assiste.

Monsieur Thierry Breton a renoncé à percevoir ses jetons de présence.

A l'exception de Monsieur Thierry Breton, Président Directeur Général, et de Madame Jean Fleming, administrateur représentant les salariés actionnaires, les membres du Conseil d'Administration ne reçoivent aucune autre rémunération ni aucun montant supplémentaire de jetons de présence de la part d'Atos SE et de ses filiales.

Montant des jetons de présence payés et dus au cours de l'exercice, par administrateur, en fonction de sa présence aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités

en euros	2013		2012	
	Payés ^(a)	Dus ^(b)	Payés ^(c)	Dus ^(d)
René Abate	33 000	15 205 ⁽¹⁾	35 000	33.000
Nicolas Bazire	38 000	45 000	42 000	38.000
Jean-Paul Béchat	43 500	49 500	47 500	43.500
Thierry Breton	0	0	0	0
Roland Busch	32 250*	34 250*	16 250 ^{(2)*}	32.250*
Jean Fleming ⁽³⁾	31 000*	38 000*	36 000*	31.000*
Bertrand Meunier	35 000*	39 000*	39 000	35.000*
Colette Neuville	33 000	39 000	35 000	33.000
Aminata Niane	36 500*	38 750*	37 000*	36.500*
Lynn Sharp Paine	N/A	21 795 ^{(4)*}	N/A	N/A
Michel Paris	38 250	41 500	38 750	38.250
Pasquale Pistorio	43 250*	54 000*	45 250*	43.250*
Vernon Sankey	36 500*	44 250*	40 250*	36.500*
Lionel Zinsou-Derlin	33 000	37 000	34 000	33.000
TOTAL	433 250	497 250	446 000	433.250

N/A: Non applicable

* Ces montants alloués à des Administrateurs résidant à l'étranger correspondent aux montants avant retenue fiscale à la source, versés ou dus par Atos SE.

(a) Jetons de présence payés au cours de l'exercice 2013, au titre de l'année 2012.

(b) Jetons de présence dus au titre de l'année 2013.

(c) Jetons de présence payés au cours de l'exercice 2012, au titre de l'année 2011.

(d) Jetons de présence dus au titre de l'année 2012.

(1) Le mandat d'administrateur de Monsieur René Abate a pris fin à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2013. La partie fixe des jetons de présence pour 2013 a été proratisée jusqu'à cette date.

(2) Monsieur Roland Busch a été nommé administrateur le 1er juillet 2011. La partie fixe des jetons de présence pour 2011 a été proratisée à compter de cette date.

(3) Madame Jean Fleming, Administrateur représentant les salariés actionnaires, est salariée d'Atos IT Services UK Limited.

(4) Madame Lynn Sharp Paine a été nommée administrateur lors de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2013. La partie fixe des jetons de présence pour 2013 a été proratisée à compter de cette date.

G.4.2 Rémunération du mandataire social exécutif

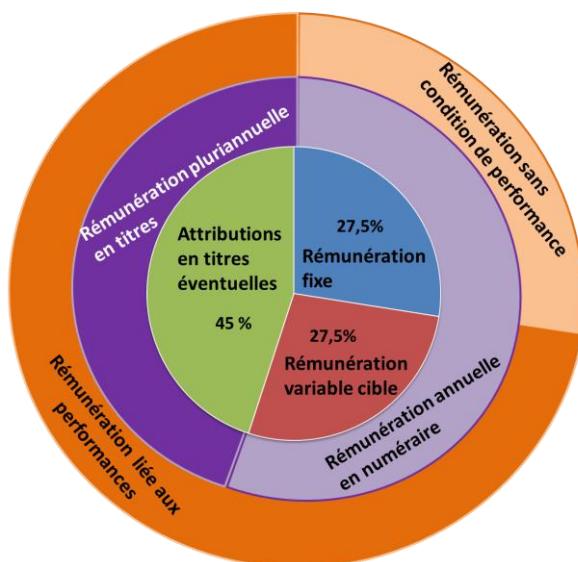
Monsieur Thierry Breton a été nommé Président du Directoire le 16 novembre 2008 et est Président Directeur Général depuis le 10 février 2009. Son mandat de Président Directeur Général d'Atos SE a été renouvelé par le Conseil d'Administration, réuni à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires d'Atos du 30 mai 2012, laquelle a renouvelé son mandat d'administrateur pour une durée de trois ans expirant lors de l'Assemblée Générale qui aura lieu en 2015, statuant sur les comptes de l'exercice 2014.

G.4.2.1 Principes de la rémunération de Monsieur Thierry Breton - Président Directeur Général

Les principes de la rémunération du mandataire social exécutif sont proposés par le Comité des Nominations et des Rémunérations, et approuvés par le Conseil d'Administration. Le rôle et la composition du Comité des Nominations et des Rémunérations font l'objet d'une présentation spécifique dans la partie de ce document concernant la Gouvernance d'entreprise.

Les principes qui régissent la détermination de la rémunération du Président Directeur Général sont établis dans le cadre des recommandations du Code AFEP-MEDEF de juin 2013:

- Principe d'**équilibre** : le Comité des Nominations et des Rémunérations veille à ce qu'aucun élément composant la rémunération du Président Directeur Général ne soit disproportionné.
- Principe de **compétitivité** : Le Comité des Nominations et des Rémunérations veille également à la compétitivité de la rémunération du dirigeant mandataire social, en pratiquant régulièrement des enquêtes de rémunération.
- Lien avec la **performance** : La rémunération du Président Directeur Général est étroitement liée aux **performances de l'entreprise**, notamment au moyen d'une rémunération variable établie sur une base semestrielle. Le paiement de ces bonus semestriels est subordonné à la réalisation d'objectifs précis, simples et mesurable, qui sont étroitement liés aux objectifs du Groupe tels qu'ils sont régulièrement communiqués aux actionnaires. Afin de développer une **communauté d'intérêts avec les actionnaires** du Groupe et d'associer les dirigeants et le Président Directeur Général à la performance et aux résultats financiers à long terme, une partie de leur rémunération est constituée d'attribution en titres, et notamment d'actions de performance. Enfin, la politique de rémunération du Président Directeur Général reflète l'engagement d'Atos en matière de responsabilité sociétale. Dans ce cadre, des indicateurs de performance liés à la **responsabilité sociale et environnementale** de l'entreprise ont été instaurés dans le plan d'actions de performance du 24 juillet 2013.



G.4.2.2 Composantes de la rémunération de Monsieur Thierry Breton - Président Directeur Général

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a décidé des éléments de la rémunération de Monsieur Thierry Breton, Président Directeur Général d'Atos SE, le 22 décembre 2011 et a confirmé cette décision à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires réunie le 30 mai 2012, lors du renouvellement de son mandat, ainsi que lors de sa réunion du 18 novembre 2013, suite à l'adoption des grandes orientations d'Atos pour 2016.

Par ailleurs, pour la première fois, Atos a soumis au vote de ses actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 27 décembre 2013 une résolution portant sur les principales orientations stratégiques du Groupe pour la période 2014-2016, laquelle a été adoptée à 99,63%. Cette résolution inclut l'ensemble des éléments composant la rémunération du Président Directeur Général pour la période 2014-2016, qui sont consubstantiels au plan stratégique, et tels qu'ils ont été décidés par la Conseil d'Administration. Ces éléments comprennent:

- Une **rémunération totale en numéraire**, à compter du 1^{er} janvier 2012, qui est maintenue pour la durée du plan triennal « Ambition 2016 » et composée :
 - D'une Rémunération annuelle fixe de 1,35 million d'euros.
 - D'une Rémunération Variable, selon objectifs, dont la cible annuelle est de 1,35 million d'euros, avec, en cohérence avec les règles retenues pour l'ensemble des membres du comité exécutif, un paiement maximum limité à 130% de la rémunération variable cible.

Afin de suivre au plus près **les performances de l'entreprise** et de l'accompagner d'une façon proactive dans le suivi de son plan stratégique, la fixation des objectifs de performance pour le Président Directeur Général, et la revue qui en découle sont semestrielles. En conséquence, la rémunération variable est versée une fois par semestre (habituellement en février ou en mars pour le paiement relatif au second semestre de l'année précédente et en août pour le versement au titre du premier semestre de l'année).

Ainsi, la **rémunération due** reflète les montants dus au titre du premier et du second semestre de l'année considérée ; et la **rémunération payée** représente les montants versés au titre du second semestre de l'année précédente, et du premier semestre qui suit.

Il convient également de préciser que la rémunération variable du Président Directeur Général est une rémunération conditionnelle, reposant sur des critères de performances opérationnels lisibles et exigeants, de nature exclusivement quantitative et financière. Ces objectifs sont étroitement alignés avec les ambitions du Groupe telles que régulièrement présentées aux actionnaires.

Au titre de l'exercice 2013, la nature et la pondération de chacun des indicateurs composant la rémunération variable du Président Directeur Général sont les suivants :

- Marge Opérationnelle Groupe (40%),
- Free Cash-Flow Groupe (Flux de Trésorerie Disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes (30%),
- Croissance du chiffre d'affaires (30%).

- **Des attributions en titres:** le 30 mai 2012, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a également fixé la part de la rémunération en titres du Président Directeur Général au regard de la rémunération totale. Ainsi, s'appuyant sur les recommandations de l'AFEP-MEDEF, et en lien avec les pratiques de marché constatées sur la base des documents de référence des sociétés du CAC 40, le Conseil d'Administration a veillé à ce que les options et actions valorisées aux normes IFRS ne représentent pas un pourcentage disproportionné de l'ensemble des rémunérations, options et actions attribuées au dirigeant mandataire social, en fixant un pourcentage de la rémunération totale en fixant un pourcentage de la rémunération totale.

Ainsi, pour la durée plan triennal « Ambition 2016 », les attributions en titres annuelles totales sont maintenues, par année, à 45% de la rémunération annuelle totale du Président Directeur Général, ces attributions étant soumises à la vérification de plusieurs conditions de performance exigeantes définies par le Conseil d'Administration, tant internes qu'externe, faisant référence aux objectifs financiers (tels que : profitabilité, flux de trésorerie disponibles) et à la responsabilité sociétale de l'entreprise.

- Les **avantages en nature** octroyés au Président Directeur Général lors de sa nomination, sont restés quant à eux inchangés.

G.4.2.3 Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées au dirigeant mandataire social - Tableau AMF n°1

Monsieur Thierry Breton - Président Directeur Général -	2013 en euros	2012 en euros
Rémunérations dues au titre de l'exercice	2 690 261	2 831 924
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	2 250 773	-
TOTAL	4 941 033	2 831 924

En 2012, le Président Directeur Général n'a reçu aucune attribution d'actions de performance. Les actions de performance attribuées le 24 juillet 2013 par le Conseil d'Administration au Président Directeur Général, conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale mixte des actionnaires d'Atos du 30 mai 2012, sous la 18^{ème} résolution, ont été valorisées à partir de la juste valeur déterminée selon la méthode IFRS2 reconnue dans les comptes consolidés.

G.4.2.4 Rémunération du mandataire social exécutif versée par la Société et ses filiales - Tableau AMF n°2

(en euros)	2013		2012	
	Dues	Versées	Dues	Versées
Rémunération fixe	1 350 000	1 350 000	1 350 000	1 350 000
Rémunération variable (*)	1 332 045	1 385 100	1 471 500	1 374 225
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence Atos SE	-	-	-	-
Avantages en nature	8 216	8 216	10 424	10 424
TOTAL	2 690 261	2 743 316	2 831 924	2 734 649

(*) En 2012, les objectifs financiers ont été dépassés tant pour le premier semestre (réalisation de 114,7%) que pour le second (103,3%). Au titre de l'exercice 2012, la rémunération variable annuelle due au Président Directeur Général correspond à 109% de sa rémunération variable cible. En 2013, les objectifs financiers ont été dépassés pour le premier semestre, avec une réalisation de 103,3% contre 95,4% pour le second semestre. En 2013, la rémunération variable annuelle due au Président Directeur Général correspond à 98,7% de sa rémunération variable annuelle cible.

G.4.2.5 Avantages du dirigeant mandataire social – Tableau AMF n°11

Monsieur Thierry Breton n'a pas de contrat de travail et ne bénéficie d'aucune indemnité de départ ni d'aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence en cas de cessation de son mandat. Les modalités du régime de retraite supplémentaire sont décrites dans le paragraphe relatif à la conformité de la rémunération globale des dirigeants aux recommandations AFEP-MEDEF.

Dirigeant Mandataire Social	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou de changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
Thierry Breton Président du Directoire 16 nov. 2008 - 10 février 2009 Président Directeur Général 10 février 2009 à ce jour		NON	OUI			NON		NON

G.4.3 Plans d'options de souscription d'actions et plans d'attribution d'actions de performance

Atos s'est engagé dans une démarche qui vise à associer ses collaborateurs à la performance et aux résultats financiers à long terme du Groupe, par l'intermédiaire notamment de plans d'incitation long-terme. Ces derniers bénéficient généralement aux premières lignes managériales d'Atos, y compris au dirigeant mandataire social.

Dans une démarche d'alignement et de cohérence avec le plan triennal du Groupe (2009-2011), des options de souscription d'actions ont été attribuées entre décembre 2008 et décembre 2010, avec des conditions de performance réparties sur cette période. Le plan triennal de stocks options 2008-2011 ayant atteint son terme, le Conseil d'Administration du 22 décembre 2011 a décidé la mise en place d'un nouveau plan d'attribution gratuite d'actions de performance post-intégration Siemens IT Solutions and Services, pour associer les dirigeants du nouvel Atos à la réussite du Groupe sur les années 2012-2013, et une attribution a également été décidée par le Conseil d'Administration, lors de la réunion du 24 juillet 2013, avec des conditions de performance relatives à 2013 et 2014. Ces plans sont décrits ci-dessous.

L'historique des attributions d'actions de performance et d'options de souscription ou d'achat d'actions au Président Directeur Général est détaillé dans les paragraphes suivants.

G.4.3.1 Rappel des termes et conditions du plan d'attribution d'actions de performance décidé le 22 décembre 2011, dont le Président Directeur Général a été l'un des bénéficiaires

Dans le cadre de l'autorisation octroyée par l'Assemblée Générale mixte des actionnaires d'Atos réunie le 1^{er} juillet 2011 (quatrième résolution), sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil d'Administration du 22 décembre 2011 a décidé la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance post-intégration Siemens IT Solutions and Services, pour associer les premières lignes managériales du nouvel Atos à la réussite du Groupe sur les années 2012-2013.

Dans ce cadre, le Président Directeur Général a bénéficié, comme les 740 premiers managers du Groupe, d'une attribution d'actions de performance le 22 décembre 2011.

L'acquisition définitive de ces actions de performance repose sur des critères opérationnels précis et mesurables pour tenir compte de la priorité donnée à la performance opérationnelle liée au succès de l'intégration de Siemens IT Solutions and Services, et est ainsi soumise aux conditions suivantes, qui reprennent, en les durcissant, les critères retenus dans le précédent plan triennal de stocks options :

1. Condition de Présence: sous réserve de certaines exceptions prévues dans le plan d'attribution d'actions de performance¹⁰, l'attribution des actions de performance est conditionnée à la conservation de la qualité de salarié d'une société employeur ou de mandataire social ou d'administrateur d'Atos par le bénéficiaire pendant la période d'acquisition décrite ci-dessous dans le point « Période d'acquisition et de conservation »;

2. Conditions de Performance: L'acquisition de la totalité des actions de performance est également soumise au succès des deux conditions de performance interne cumulatives suivantes pour les années 2012 et 2013.

- le Free Cash-Flow Groupe (Flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes pour l'année concernée, est au moins égal à l'un des deux montants suivants :
 - (i) 85% du montant du Free Cash-Flow Groupe (Flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes, figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée, ou bien
 - (ii) le montant du Free Cash-Flow Groupe (Flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes, de l'année précédente, augmenté de 10% ;

Et

- la marge opérationnelle Groupe pour l'année concernée est au moins égale à l'un des deux montants suivants :
 - (i) 85% du montant de la Marge Opérationnelle Groupe figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée, ou bien
 - (ii) le montant de la Marge Opérationnelle Groupe de l'année précédente, augmenté de 10%;
- Sous réserve de la condition de présence susvisée :
 - (i) l'atteinte des deux conditions de performance pour l'année 2012 entraînera l'acquisition par les bénéficiaires de 50% des actions de performance qui leur ont été attribuées; et
 - (ii) l'atteinte des deux conditions de performance pour l'année 2013 entraînera l'acquisition par les bénéficiaires des 50% restants des actions de performance qui leur ont été attribuées.

3. Périodes d'acquisition et de conservation : L'attribution gratuite d'actions de performance proposée par le Conseil d'Administration d'Atos le 22 décembre 2011, conformément à l'autorisation donnée par la 4^{ème} résolution adoptée à l'Assemblée Générale des actionnaires réunie le 1^{er} juillet 2011, comporte deux plans (France et International).

Plan International: Les bénéficiaires d'actions de performance salariés des sociétés du Groupe Atos dont le siège social est établi en dehors de la France, acquerront définitivement les actions de performance qui leur sont attribuées au quatrième anniversaire de la date d'attribution, sous réserve de l'atteinte des conditions de performance et de la condition de présence susvisée. Les actions ainsi acquises ne seront soumises à aucune obligation de conservation et seront immédiatement cessibles par leurs bénéficiaires.

¹⁰ Telles que : cas de décès ou d'invalidité

Plan France: Les bénéficiaires d'actions de performance acquerront définitivement les actions de performance qui leur sont attribuées au deuxième anniversaire de la date d'attribution, étant précisé que celles-ci seront également soumises à la condition de présence précitée, sous réserve de certaines exceptions stipulées dans le plan ; les bénéficiaires seront en outre tenus de conserver leurs actions ainsi acquises pendant une période de deux ans suivant cette date. Le dirigeant mandataire social est bénéficiaire du plan France.

Dans le cadre du plan d'attribution d'Actions de Performance pour la France, les actions soumises aux conditions de performance sur l'année 2012 (Tranche 1) et sur l'année 2013 (Tranche 2) ont été définitivement acquises le 22 décembre 2013 et le 17 mars 2014, respectivement ; les bénéficiaires sont en outre tenus de conserver leurs actions ainsi acquises pendant une période de deux ans, les actions deviendront cessibles respectivement le 22 décembre 2015 et le 17 mars 2016.

G.4.3.2 Termes et conditions du plan d'attribution d'actions de performance décidé le 24 juillet 2013, dont le Président Directeur Général a été l'un des bénéficiaires

Dans le cadre de l'autorisation donnée pour trente-huit mois par l'Assemblée générale mixte du 30 mai 2012 (dix-huitième résolution), le Conseil d'Administration, lors de la réunion du 24 juillet 2013, a décidé sur la recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, de procéder à l'attribution de 723 335 actions de performance ordinaires de la Société, au profit des premières lignes managériales d'Atos, soit 705 bénéficiaires, incluant le dirigeant mandataire social.

Les conditions de performance du nouveau plan portent sur des critères internes financiers annuels liés à la profitabilité et au flux de trésorerie disponible qui ont été renforcés par rapport à celles du précédent plan du 22 décembre 2011. Il convient en effet de satisfaire l'ensemble des conditions de performance sur les deux années concernées (2013 et 2014) pour avoir le droit à l'acquisition de 100% des actions attribuées. De plus, l'exigence du plan a été renforcée par l'ajout d'une condition externe, liée à la performance sociale et environnementale de l'entreprise. Le Conseil d'Administration a constaté le caractère particulièrement exigeant de ces conditions de performance.

Il est précisé que si l'une ou plusieurs des conditions de performance tant externes qu'internes n'étaient pas vérifiées pour la première ou la seconde année du plan, les actions de performance deviendraient caduques.

Les caractéristiques du plan d'attribution d'actions de performance sont les suivantes :

1. Condition de Présence : sous réserve de certaines exceptions prévues dans le plan d'attribution d'actions de performance¹¹, l'attribution des actions de performance est conditionnée à la conservation de la qualité de salarié ou de mandataire social par le bénéficiaire pendant la période d'acquisition ;

¹¹ Telles que : cas de décès ou d'invalidité

2. Conditions de Performance : L'attribution des actions de performance est également soumise à la réalisation de cinq conditions de performance suivantes, internes et externe, calculées sur les années consécutives 2013 et 2014.

Conditions de performance interne

Au titre de chacune des deux années 2013 et 2014:

- le free cash-flow Groupe (flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes pour l'année concernée, est au moins égal à l'un des deux montants suivants:
 - (i) 85% du montant du free cash-flow Groupe (flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes, figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée, ou
 - (ii) le montant du free cash-flow Groupe (flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes, de l'année précédente, augmenté de 10%

Et

- la marge opérationnelle Groupe pour l'année concernée est au moins égale à l'un des deux montants suivants :
 - (i) 85% du montant de la marge opérationnelle Groupe figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée, ou
 - (ii) le montant de la marge opérationnelle Groupe de l'année précédente, augmenté de 10%;

Étant précisé que les indicateurs des quatre conditions de performance décrites ci-dessus seront calculés à taux de change et périmètre constants.

Et

Condition de performance externe

Au titre de l'année 2013, et au titre de l'année 2014, Atos doit obtenir au moins le rating GRI¹² A (ou équivalent); ou, faire partie du Dow Jones Sustainability Index (World ou Europe).

3. Périodes d'acquisition et de conservation : L'attribution d'actions de performance décidée par le Conseil d'Administration d'Atos du 24 juillet 2013 comporte deux plans (France et International). Les deux plans se distinguent selon que le bénéficiaire est un salarié lié à une société du Groupe située en France ou à l'étranger.

Plan International: Les bénéficiaires d'actions de performance salariés des sociétés du Groupe Atos dont le siège social est établi en dehors de la France, acquerront définitivement les actions de performance qui leur sont attribuées au quatrième anniversaire de la date d'attribution, sous réserve de l'atteinte des conditions de performance et de la condition de présence susvisée. Les actions ainsi acquises ne seront soumises à aucune obligation de conservation et seront immédiatement cessibles par leurs bénéficiaires.

Plan France: Les bénéficiaires d'actions de performance acquerront définitivement les actions de performance qui leur sont attribuées au deuxième anniversaire de la date d'attribution, étant précisé que celles-ci seront en outre soumises à la condition de présence précitée, sous réserve de certaines exceptions stipulées dans le plan ; les bénéficiaires seront en outre tenus de conserver leurs actions ainsi acquises pendant une période de deux ans suivant cette date. Le dirigeant mandataire social est bénéficiaire du plan France.

¹² GRI: Global Reporting Initiative, fixant les standards internationaux de reporting en matière de responsabilité d'entreprise.

G.4.3.3 Validation des résultats des conditions de performance 2013 des plans d'attribution d'actions de performance du 22 décembre 2011, du 29 mars 2012 et du 24 juillet 2013

Les conditions de performance interne ont été vérifiées pour l'année 2013.

Marge opérationnelle	2013
Réalisation du Budget (%)	98,6%*
Critère de 85% du Budget ou + 10% vs année précédente satisfait	OUI
Flux de Trésorerie Disponible	2013
Réalisation du Budget (%)	107,1%*
Critère de 85% du Budget ou + 10% vs année précédente satisfait	OUI
Conditions atteintes	OUI

(*) La cible budgétaire a été retraitée pour refléter les taux de change réels sur l'année 2013.

Le plan d'attribution d'actions de performance du 24 juillet 2013 comporte également, et de façon cumulative, une condition de performance externe relative à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise :

Pour rappel, au titre de l'année 2013, Atos doit obtenir au moins le rating GRI A (ou équivalent) ; ou faire partie du Dow Jones Sustainability Index 2013 (World ou Europe)

En 2013, Atos a fait son entrée dans le cercle restreint du Dow Jones Sustainability Index World (DJSI) qui sélectionne, parmi les 2 500 entreprises les plus importantes au monde, les 10% d'entre elles reconnues comme étant les plus performantes en matière de responsabilité d'entreprise, tant d'un point de vue de gouvernance que de performance environnementale et sociétale.

La condition de performance externe du plan d'attribution d'actions de performance du 24 juillet 2013, relative à l'année 2013 est donc atteinte.

G.4.3.4 Historique des attributions d'actions de performance au 31 décembre 2013 - Tableau AMF n°10

Les plans d'actions de performance attribués par Atos sont présentés ci-dessous. Pour chaque attribution, le tableau indique notamment les dates de décision du Conseil d'Administration, le nombre d'actions attribuées, le nombre de bénéficiaires, ainsi que les dates de fin de période d'acquisition. Les plans, et notamment les conditions de performance s'y référant, sont décrites dans les paragraphes précédents.

Date d'Assemblée	Date du Conseil d'Administration	détails du plan (*)	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'actions consenties	Nombre d'actions						
					Dont aux membres du Conseil d'Administration	Nombre d'actions annulées ou caduques	Nombre d'actions acquises au 31/12/2013	Dont aux membres du Conseil d'Administration	Situation au 31/12/13	Date d'acquisition définitive	Date de disponibilité
01/07/2011	22/12/2011	plan FR Tranche 1	187	233 300	32 500	3 350	215 000	32 500	14 950 ⁵	22/12/2013	22/12/2015
01/07/2011	22/12/2011	plan FR Tranche 2	187	¹ 233 300	32 500	3 650	-	-	229 650	17/03/2014	17/03/2016
01/07/2011	22/12/2011	plan INT tranche 1	553	262 225	-	34 475	500 ⁴	-	227 250	22/12/2015	22/12/2015 ³
01/07/2011	22/12/2011	plan INT tranche 2	553	² 262 225	-	39 725	500 ⁴	-	222 000	17/03/2016	17/03/2016
01/07/2011	29/03/2012	plan FR	9	9 700	-	-	-	-	9 700	29/03/2014	29/03/2016
01/07/2011	29/03/2012	plan INT	20	10 150	-	100	-	-	10 050	29/03/2016	29/03/2016
30/05/2012	24/07/2013	plan FR	195	333 380	45 000	-	-	-	333 380	24/07/2015	24/07/2017
30/05/2012	24/07/2013	plan INT	510	389 955	-	1 695	-	-	388 260	24/07/2017	24/07/2017

(1), (2) bénéficiaires identiques; (3) Cinq bénéficiaires en Belgique ont opté pour une période de conservation supplémentaire de deux ans à l'issue de la période d'acquisition. (4) Les 500 actions acquises sont liées à un décès. (5) Les 14 950 Actions restantes concernent des bénéficiaires en situation de mobilité internationale (*) FR : France, plan 2+2 ; INT : International, plan 4+

G.4.3.5 Actions de performance attribuées au Président Directeur Général - Tableau AMF n°6

Le tableau ci-dessous présente les actions de performance qui ont été attribuées au Président Directeur Général, et notamment celles attribuées durant l'exercice clos. Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale mixte des actionnaires d'Atos du 30 mai 2012, dans sa dix-huitième résolution, le 24 juillet 2013, le Conseil d'Administration de la Société a procédé, sur la recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, à l'attribution gratuite d'actions de performance dont le Président Directeur Général a été l'un des bénéficiaires.

	Date du plan	Nature des actions (achat ou souscription)	Nombre d'actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Valorisation des actions (euros)
Thierry Breton Président Directeur Général	22 décembre 2011	Existantes ou à émettre	32 500	22/12/2013	22/12/2015	926 957
	22 décembre 2011		32 500	17/03/2014	17/03/2016	913 680
	24 juillet 2013		45 000	24/07/2015	24/07/2017	2 250 773

G.4.3.6 Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour le Président Directeur Général - Tableau AMF n°7

Au cours de l'année 2013, les actions de performance attribuées le 22 décembre 2011, dans le cadre du plan France, dont les conditions de performance étaient relatives à l'année 2012 (Tranche 1), et dont le Président Directeur Général a été attributaire, ont été définitivement acquises. Les conditions d'acquisition dont détaillées ci-dessus, dans le paragraphe relatif aux termes et conditions du plan d'attribution d'actions de performance décidé le 22 décembre 2011. Les bénéficiaires sont en outre tenus de conserver leurs actions ainsi acquises pendant une période de deux ans, les actions deviendront disponibles le 22 décembre 2015.

	Date du plan	Nombre d'actions définitivement acquises durant l'exercice	Date d'acquisition	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Date de disponibilité
Président Directeur Général	22-déc-11 Tranche 1	32 500	22-déc-13	0	22-déc-15

G.4.3.7 Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions au 31 décembre 2013 - Tableaux AMF n°8

Les différents plans d'options de souscription d'actions attribués par Atos sont détaillés ci-dessous. Pour chaque attribution, le tableau indique notamment les dates de décision du Conseil d'Administration, le nombre d'options consenties, le nombre de bénéficiaires, ainsi que les dates de début de période d'exercice et le nombre d'options annulées et exercées.

Date d'Assemblée	Date du Directoire ou du Conseil d'Administration	Date de début de la période d'exercice	Date de fin de la période d'exercice	Prix d'exercice en euros	Nombre d'options consenties	Dont aux membres du Conseil d'Administration *	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options exercées	Nombre options annulées & expirées **	Situation au 31/12/2013	Valeur des options en circulation en millions d'euros
31/10/00	27/03/03	01/01/05	27/03/13	25,92	616 410	0	1 447	843 109	122 203	0	0,0
31/10/00	27/03/03	27/03/07	27/03/13	25,92	348 902	0	3 444				
31/10/00	16/06/03	16/06/07	16/06/13	30,88	2 000	0	2	0	2 000	0	0,0
31/10/00	08/07/03	08/07/06	08/07/13	31,81	500	0	1	500	0	0	0,0
31/10/00	01/10/03	01/10/06	01/10/13	49,87	1 500	0	2	500	1 000	0	0,0
31/10/00	01/10/03	01/10/07	01/10/13	49,87	762	0	1	762	0	0	0,0
31/10/00	09/02/04	01/01/06	09/02/14	54,14	1 172 125	0	1 220	849 050	76 450	661 375	35,8
22/01/04	09/02/04	09/02/08	09/02/14	54,14	414 750	0	686				
04/06/04	10/01/05	10/01/08	10/01/15	49,75	805 450	0	803	396 092	134 806	621 802	30,9
04/06/04	10/01/05	10/01/09	10/01/15	49,75	347 250	0	567				
04/06/04	28/04/05	28/04/08	28/04/15	49,98	750	0	1	1 750	1 833	3 917	0,2
04/06/04	28/04/05	28/04/09	28/04/15	49,98	6 750	0	5				
04/06/04	26/10/05	26/10/09	26/10/15	58,04	5 200	0	3	0	1 999	3 201	0,2
04/06/04	12/12/05	12/12/08	12/12/15	57,07	20 000	0	1	0	0	20 000	1,1
04/06/04	12/12/05	12/12/09	12/12/15	57,07	15 000	0	1	0	6 666	8 334	0,5
04/06/04	29/03/06	29/03/09	29/03/16	59,99	810 130	0	828	70 747	195 823	881 420	52,9
04/06/04	29/03/06	29/03/10	29/03/16	59,99	337 860	0	420				
04/06/04	01/12/06	01/12/10	01/12/16	43,87	50 000	0	1	0	0	50 000	2,2
04/06/04	19/12/06	19/12/09	19/12/16	43,16	15 100	0	24				
04/06/04	19/12/06	19/12/10	19/12/16	43,16	4 050	0	6	8 568	3 745	6 837	0,3
23/05/07	09/10/07	09/10/10	09/10/17	40,35	20 000	0	1	20 000	0	0	0,0
23/05/07	09/10/07	09/10/11	09/10/17	40,35	5 000	0	1	5 000	0	0	0,0
23/05/07	10/03/08	10/03/14	10/03/18	34,73	190 000	0	3	0	140 000	50 000	1,7
23/05/07	22/07/08	22/07/11	22/07/18	34,72	5 000	0	1	5 000	0	0	0,0
23/05/07	22/07/08	22/07/12	22/07/18	34,72	2 500	0	1	0	0	2 500	0,1
23/05/07	23/12/08	01/04/10	31/03/18	18,40	459 348	233 334	24	110 493	3 334	345 521	6,4
23/05/07	23/12/08	01/04/11	31/03/18	22,00	459 326	233 333	24	101 481	6 666	351 179	7,7
23/05/07	23/12/08	01/04/12	31/03/18	26,40	459 326	233 333	24	89 482	9 999	359 845	9,5
23/05/07	26/03/09	01/07/10	30/06/18	20,64	611 714	0	74	423 457	43 336	144 921	3,0
23/05/07	26/03/09	01/07/11	30/06/18	24,57	611 643	0	74	307 396	78 330	225 917	5,6
23/05/07	26/03/09	01/07/12	30/06/18	29,49	611 643	0	74	287 433	101 661	222 549	6,6
26/05/09	03/07/09	01/07/10	30/06/18	25,00	481 414	0	438	283 017	46 696	151 701	3,8
26/05/09	03/07/09	01/07/11	30/06/18	30,00	481 108	0	438	227 327	90 313	163 468	4,9
26/05/09	03/07/09	01/07/12	30/06/18	35,00	480 978	0	438	104 029	109 784	267 165	9,4
26/05/09	04/09/09	01/07/10	30/06/18	34,28	86 347	0	24	50 136	3 502	32 709	1,1
26/05/09	04/09/09	01/07/11	30/06/18	40,81	86 334	0	24	30 665	6 834	48 835	2,0
26/05/09	04/09/09	01/07/12	30/06/18	48,97	86 319	0	24	25 548	7 829	52 942	2,6
26/05/09	31/12/10	01/07/11	30/06/19	40,41	124 842	0	18	18 753	0	106 089	4,3
26/05/09	31/12/10	01/07/12	30/06/19	48,11	124 830	0	18	5 083	3 333	116 414	5,6
26/05/09	31/12/10	01/07/13	30/06/19	57,74	124 828	0	18	1 750	6 666	116 412	6,7
Total				10 486 989	700 000			4 267 128	1 204 808	5 015 053	205,0

(*) Conseil d'administration actuel

(**) La variation entre le nombre d'annulations figurant dans le Document de référence 2012 et ce tableau s'explique par des annulations d'annulations pour les plans attribués le 09/02/2004, 10/01/2005, 29/03/2006, 19/12/2006, 26/03/2009 et par des annulations supplémentaires pour les plans attribués le 03/07/2009.

G.4.3.8 Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers – Tableau AMF n°9

	Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plans
Options consenties, durant l'exercice, aux dix salariés dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)		Aucune attribution de stock-options en 2013	
Options détenues sur l'émetteur levées durant l'exercice, par les dix salariés dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	724 684	31,00 €	Plans du 9 février 2004, 10 janvier 2005, 29 mars 2006, 23 décembre 2008 (3 tranches), 26 mars 2009 (3 tranches), 3 juillet 2009 (tranches 1 et 2) et 4 septembre 2009 (3 tranches)

G.4.3.9 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice au Président Directeur Général - Tableau AMF n°4

Au cours de l'année 2013, le Président Directeur Général n'a bénéficié d'aucune attribution d'option de souscription ou d'achat d'actions de la Société.

Président Directeur Général	Date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (*)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Thierry Breton	-	-	-	-	-	-

G.4.3.10 Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par le Président Directeur Général - Tableau AMF n°5

Nom du dirigeant	Date du plan (date d'attribution)	Nombre d'options de souscription levées durant l'exercice	Prix d'exercice en euros
Thierry Breton	PLAN 23.12.08 Tranche 1	1 550	18,40
Président Directeur Général	PLAN 23.12.08 Tranche 2	1 550	22,00
	PLAN 23.12.08 Tranche 3	1 550	26,40
TOTAL		4 650	

G.4.4 Conformité de la rémunération globale du dirigeant mandataire social aux recommandations du code AFEP-MEDEF

La Société s'est engagée en 2008 à mettre en œuvre le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, relatif notamment aux conditions de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, et à en assurer le suivi. Le Conseil d'Administration d'Atos s'est réuni le 19 décembre 2013 pour l'examen annuel du suivi de la bonne application par la Société de ces principes de gouvernance, en tenant compte cette année de la révision du Code AFEP-MEDEF publiée en juin 2013.

Le Conseil s'est assuré de la bonne application par la Société de ces dispositions, s'appuyant sur la comparaison de son document de référence 2012 avec les statistiques figurant dans le 5ème rapport annuel sur l'application de ces recommandations de l'AFEP-MEDEF relatif à l'exercice 2012 en date d'octobre 2013.

Le détail des éléments d'appréciation du Conseil sur l'application des recommandations AFEP-MEDEF est consultable dans son intégralité sur le site internet d'Atos, et s'analyse notamment de la manière suivante :

Contrat de travail: n'ayant jamais été salarié de l'entreprise, le Président Directeur Général n'est lié par aucun contrat de travail.

Dans le cadre des Orientations 2016 de la Société, le Conseil d'Administration a confirmé l'ensemble des éléments composant la rémunération du Président Directeur Général d'Atos SE tels qu'ils avaient été approuvés par le Conseil d'Administration à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires réunie le 30 mai 2012 lors du renouvellement de son mandat, et en particulier une rémunération totale en numéraire, à compter du 1er janvier 2012, maintenue pour la durée des Orientations 2016 qui se décompose de la manière suivante :

- **Rémunération annuelle fixe:** 1,35 million d'euros ;
- **Rémunération variable selon objectifs:** 1,35 million d'euros (soit 675 milliers d'euros par semestre), avec, en cohérence avec les règles retenues pour l'ensemble des membres du comité exécutif, un paiement maximum limité à 130% de la rémunération variable cible.

Des critères de performances opérationnels lisibles et exigeants ont été retenus pour conditionner l'obtention de la part variable à l'atteinte des objectifs. Afin de contrôler au plus près les performances de l'entreprise et de l'accompagner d'une façon proactive dans le suivi de son plan d'amélioration, les objectifs sont fixés sur une base semestrielle. Pour le second semestre 2013 par exemple les critères de performance ont été fixés par rapport à l'objectif cible du budget : 40% pour la marge opérationnelle, 30% pour la génération de Free cash-Flow (Flux de trésorerie disponible) et 30% pour la croissance du chiffre d'affaires.

Indemnités de départ: il n'existe aucune indemnité de départ d'aucune sorte (parachute doré, clause de non concurrence etc...).

Retraite supplémentaire: Le Président Directeur Général bénéficie du dispositif de retraite supplémentaire applicable aux membres du comité exécutif du groupe. La catégorie retenue est donc plus large que le seul cercle des mandataires sociaux.

Le bénéfice du régime est soumis à une condition de présence dans le Groupe Atos lors de la liquidation des droits à retraite conformément aux dispositions de l'article L.137-11 du Code de la sécurité sociale.

Le montant du complément de retraite correspond au différentiel entre 1% du salaire de référence par trimestre civil complet d'ancienneté reconnue au sein du régime (dans la limite de 60 trimestres) et le montant annuel des prestations versées au titre des régimes de retraite légaux, complémentaires et supplémentaires. Il est précisé qu'un nouvel entrant de plus de 50 ans au plan (par exemple 50 + n ans) bénéficie de n années de cotisations d'entrée, plafonnées à 5 ans maximum. En pratique, un minimum de 10 années reconnues dans le régime est requis pour bénéficier du plan, avec un plafond maximal de 15 années.

La rémunération de référence est la rémunération fixe (hors part variable ou toute rémunération complémentaire).

Chaque année d'ancienneté reconnue dans le régime permet d'acquérir un pourcentage de droit égal à 4% de la seule rémunération fixe ce qui correspond, dans les faits, à 2% de la rémunération fixe plus variable cible pour le Président Directeur Général.

La référence à la rémunération fixe a été préférée au salaire global (fixe + variable) afin de prévenir les effets d'aubaine et donner une prévisibilité accrue des montants à provisionner.

En tout état de cause, les modalités de calcul des droits acquis au titre du règlement ne pourront conduire le Président Directeur général à percevoir une rente annuelle d'un montant supérieur à 45% de sa rémunération moyenne annuelle durant sa durée d'appartenance au régime (rémunérations réelles fixes et variables) et à ce que les droits potentiellement acquis, au titre de chaque année d'appartenance au régime, excèdent 5% de sa rémunération au titre de l'année concernée (rémunérations réelles fixes et variables).

L'application de ce régime de retraite des membres du Comité exécutif du Groupe à l'actuel Président Directeur Général a été autorisée par le Conseil d'Administration le 26 mars 2009, approuvée par l'assemblée générale le 26 mai 2009 sous la 4ème résolution, puis confirmée par le Conseil d'Administration le 17 décembre 2009.

Options de souscription ou d'achat d'actions : Au cours de l'année 2013, le Président Directeur Général n'a bénéficié d'aucune attribution gratuite d'options de souscription ou d'achat d'actions.

- **Instruments de couverture** : l'utilisation de tout instrument de couverture des options a été bannie pour les bénéficiaires des plans d'options.
- **Détention d'un pourcentage d'actions** issues des options levées : il a été décidé par le Conseil qu'en cas d'exercice des options, le dirigeant mandataire social devrait conserver, tant qu'il est présent dans l'entreprise, au moins 5% des actions acquises sur un compte nominatif. A la date du présent document de référence, Monsieur Breton détenait 336 914 actions Atos issues de la levée d'options.

Actions de performance

Plan du 24 juillet 2013 : Le 23 juillet 2013, le Conseil d'Administration a attribué 45 000 actions de performance au Président-directeur général, valorisées à 2 250 773€ selon la norme IFRS 2 retenue pour les comptes consolidés de la société. Ce montant prend en compte les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF à l'égard du dirigeant mandataire social, ainsi que les éléments de sa rémunération à trois ans tels qu'arrêtés par la décision du Conseil d'Administration du 30 mai 2012. Dans son analyse, le Conseil d'Administration, sur l'avis du Comité des nominations et des rémunérations, a considéré les éléments suivants :

- **Pourcentage de titres alloués** : l'attribution de 45 000 actions de performance au Président-directeur général représentait environ 6% du nombre total d'actions de performance ainsi attribuées;
- **Volume attribué** : le nombre d'actions attribué au Président-directeur général représentait une rémunération en titres d'environ 45% de sa rémunération annuelle cible totale ;
- Une **obligation de conservation** de 15% des actions de performance qui lui seraient attribuées, s'applique au dirigeant mandataire social pendant toute la durée de ses fonctions ;
- **Dispositif d'association des salariés aux performances de l'entreprise** : les conditions de l'article L. 225-197-6 du Code de commerce applicables à cette attribution sont réunies en raison de l'existence d'un accord de participation dérogatoire.

Le plan d'actions de performance décidé par le Conseil d'Administration le 24 juillet 2013 combine des conditions de performance sérieuses et exigeantes, internes et externe.

Plan du 22 décembre 2011 : Au cours de l'année 2013, les 32 500 actions de performance attribuées le 22 décembre 2011, au Président Directeur Général, dans le cadre du plan France, dont les conditions de performance étaient relatives à l'année 2012, ont été définitivement acquises. Ces actions doivent en outre être conservées pendant une période de deux ans, elles deviendront cessibles le 22 décembre 2015. Dans le cadre de ce plan d'attribution gratuite d'actions de performance du 22 décembre 2011, le Conseil d'Administration a mis en place, au profit du Président Directeur General, une **obligation de conservation** de 25% des actions de performance attribuées pendant toute la durée de ses fonctions.

Les règlements des plans d'actions de performance dont le Président Directeur Général est bénéficiaire, stipulent que les bénéficiaires ne peuvent pas conclure d'**opérations financières de couverture** sur les actions Atos SE faisant l'objet de l'attribution durant la toute durée de leur contrat de travail ou mandat social.

En conclusion, à l'issue de la réunion 19 décembre 2013 à laquelle ont été invités à participer des représentants élus des salariés de la Société (conformément à l'accord du 14 décembre 2012 lié à la transformation d'Atos en Société Européenne), le Conseil d'Administration d'Atos a considéré que le dispositif mis en place par la Société sur les questions de gouvernance d'entreprise, notamment en ce qui concerne la rémunération du dirigeant mandataire social, était conforme en tous points aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Une information précise en a été faite au marché dans un communiqué de presse daté du 27 décembre 2013.

G.5 Résolutions

G.5.1 Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Annuelle

Les résolutions soumises au vote des actionnaires seront publiées dans un avis de réunion paraissant au le Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO), suivi d'un avis de convocation à l'assemblée générale annuelle convoquée le 27 mai 2014. Ces avis seront mis en ligne sur le site Internet du Groupe Atos (dans la section « Investisseurs ») conformément aux lois et règlements en vigueur.

G.5.2 Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 au dirigeant mandataire social de la société, soumis à l'avis des actionnaires

Conformément aux recommandations du Code AFEP-Medef révisé en juin 2013 (article 24.3), code auquel se réfère la société Atos en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, doivent être soumis à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos au dirigeant mandataire social de la société :

- la part fixe ;
- la part variable annuelle et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable ;
- les rémunérations exceptionnelles ;
- les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme ;
- les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- le régime de retraite supplémentaire ;
- les avantages de toute nature.

Dans ce cadre, les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations au Président Directeur Général, Monsieur Thierry Breton, au titre de l'exercice 2013 sont présentés à l'Assemblée Générale Annuelle, pour avis.

Par ailleurs, il est rappelé que le 27 décembre 2013, l'Assemblée Générale a adopté, à 99,63%, une résolution portant sur les principales orientations stratégiques du Groupe pour la période 2014-2016. Cette résolution incluait l'ensemble des éléments composant la rémunération du Président Directeur Général pour la période 2014-2016, tels que décidés par le Conseil d'Administration, à l'occasion du renouvellement du mandat du Président Directeur Général à l'issue de l'Assemblée Générale du 30 mai 2012.

Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Thierry Breton, Président Directeur Général d'Atos SE, soumis à l'avis des actionnaires

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	1 350 000 €	<p>La rémunération totale en numéraire, à compter du 1^{er} janvier 2012, a été fixée par le Conseil d'Administration le 22 décembre 2011, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations.</p> <p>Elle est composée d'une partie fixe de 1,35 million d'euros, et d'une partie variable détaillée ci-dessous.</p>
Rémunération variable	1 332 045 € au titre de l'exercice 2013 soit 98,67% de la rémunération variable cible annuelle	<p>La part variable sous condition de performance opérationnelle de la rémunération de M. Thierry Breton, Président Directeur Général, est fixée à 100% de sa rémunération fixe, et, en cohérence avec les règles retenues pour l'ensemble des membres du comité exécutif, la possibilité d'atteindre 130% maximum en cas de surperformance.</p>
		<p>La rémunération variable du Président Directeur Général est une rémunération conditionnelle, reposant sur des critères de performance opérationnels lisibles et exigeants de nature exclusivement quantitative et financière. En 2013, la nature et la pondération de chacun des indicateurs composant la rémunération variable du Président Directeur Général est la suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marge Opérationnelle Groupe (40%), • Free Cash-Flow Groupe (Flux de Trésorerie Disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes (30%), • Croissance du chiffre d'affaires (30%).
		<p>Afin de contrôler au plus près les performances de l'entreprise et de l'accompagner d'une façon proactive dans le suivi de son plan d'améliorations, la fixation des objectifs de performance pour le Président Directeur Général et la revue qui en découle sont semestrielles et validées par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations et Rémunérations. La réalisation de ces critères et le montant de rémunération variable qui en découle ont été validés au cours de la réunion des 24 juillet 2013 et 19 février 2014 par le Conseil d'Administration : la rémunération variable de M. Thierry Breton, Président Directeur Général, au titre du premier semestre 2013 s'est établie à 697 275,00 euros, soit 103,3% de sa rémunération variable cible semestrielle, et à 644 220 euros soit une réalisation de 95,4% au titre du second semestre 2013.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	<p>M. Thierry Breton, Président Directeur Général, ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.</p>
Jetons de présence	N/A	<p>M. Thierry Breton, Président Directeur Général, a renoncé à percevoir ses jetons de présence.</p>
Avantages de toute nature	8 215,51 €	<p>M. Thierry Breton, Président Directeur Général, bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur.</p>
Rémunération exceptionnelle	N/A	<p>Aucune rémunération exceptionnelle n'est due, au titre de l'exercice 2013, à M. Thierry Breton, Président Directeur Général.</p>
Indemnité de prise ou cessation de fonction	N/A	<p>M. Thierry Breton, Président Directeur Général ne bénéficie d'aucune indemnité de prise ou cessation de fonction d'aucune sorte (clause de non concurrence, parachute doré, etc...)</p>

Eléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Attribution de stock-options et / ou d'actions de performance	<p>Aucune attribution de stock-options ~</p> <p>45 000 actions de performance</p> <p>Valorisées à 2 250 773 €</p>	<p>La rémunération totale en titres, à compter du 1er janvier 2013, a été fixée par le Conseil d'Administration le 30 mai 2012, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au cours de l'exercice 2013, M. Thierry Breton, Président Directeur Général, n'a bénéficié d'aucune attribution de stock-options. • Le 24 juillet 2013, le Conseil d'Administration a attribué 45 000 actions de performance au Président Directeur Général, valorisées à 2 250 773€ selon la norme IFRS 2 retenue pour les comptes consolidés de la société. Ce montant prend en compte les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF à l'égard du dirigeant mandataire social, ainsi que les éléments de sa rémunération à trois ans tels qu'arrêtés par la décision du Conseil d'Administration du 30 mai 2012.

Eléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Régime de retraite supplémentaire à prestations définies	sans objet	<p>Le Président Directeur Général bénéficie du dispositif de retraite supplémentaire applicable aux membres du comité exécutif du groupe. La catégorie retenue est donc plus large que le seul cercle des mandataires sociaux.</p> <p>Le bénéfice du régime est soumis à une condition de présence dans le Groupe Atos lors de la liquidation des droits à retraite conformément aux dispositions de l'article L.137-11 du Code de la sécurité sociale.</p> <p>Le montant du complément de retraite correspond au différentiel entre 1% de la rémunération de référence par trimestre civil complet d'ancienneté reconnue au sein du régime (dans la limite de 60 trimestres) et le montant annuel des prestations versées au titre des régimes de retraite légaux, complémentaires et supplémentaires. Il est précisé qu'un nouvel entrant de plus de 50 ans au plan (par exemple 50 + n années) bénéficie de n années de cotisations d'entrée, plafonnées à 5 ans maximum. En pratique, un minimum de 10 années reconnues dans le régime est requis pour bénéficier du plan, avec un plafond maximal de 15 années.</p> <p>La rémunération de référence est la rémunération fixe (hors part variable ou toute rémunération complémentaire).</p> <p>Chaque année d'ancienneté reconnue dans le régime permet d'acquérir un pourcentage de droit égal à 4% de la seule rémunération fixe ce qui correspond, dans les faits, à 2% de la rémunération fixe plus variable cible pour le Président Directeur Général.</p> <p>La référence à la rémunération fixe a été préférée au salaire global (fixe + variable) afin de prévenir les effets d'aubaine et donner une prévisibilité accrue des montants à provisionner.</p> <p>En tout état de cause, les modalités de calcul des droits acquis au titre du présent règlement ne pourront conduire le Président Directeur général à percevoir une rente annuelle d'un montant supérieur à 45% de sa rémunération moyenne annuelle durant sa durée d'appartenance au régime (rémunérations réelles fixes et variables) et à ce que les droits potentiellement acquis, au titre de chaque année d'appartenance au régime, excèdent 5% de sa rémunération au titre de l'année concernée (rémunérations réelles fixes et variables).</p> <p>L'application de ce régime de retraite des membres du Comité exécutif du Groupe à l'actuel Président Directeur Général a été autorisée par le Conseil d'Administration le 26 mars 2009, approuvée par l'assemblée générale le 26 mai 2009 sous la quatrième résolution, puis confirmée par le Conseil d'Administration le 17 décembre 2009.</p>

G.5.3 Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire sur les transactions réalisées sur des actions de la Société

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

Nous vous informons que les transactions suivantes ont été réalisées sur les actions de la Société par les mandataires sociaux et hauts responsables de la Société au cours de l'exercice 2013 :

Nom	Nombre d'actions achetées	Nombre d'actions vendues	Date	Prix d'achat/prix de vente euros
Patrick Adiba	1 700		17/06/2013	20,64
	1 700		17/06/2013	54,8528
	1 700		17/06/2013	24,57
	1 700		17/06/2013	54,8528
	13 000		10/09/2013	54,14
	13 000		10/09/2013	58
	8 323		27/11/2013	20,64
	6 954		27/11/2013	62,0024
	8 323		27/11/2013	24,57
	6 954		27/11/2013	62,0024
	8 323		27/11/2013	29,49
	6 953		27/11/2013	62,0023
	12 023		28/11/2013	20,64
	10 046		28/11/2013	62,06
	12 023		28/11/2013	24,57
	10 046		28/11/2013	62,06
	12 023		28/11/2013	29,49
	10 047		28/11/2013	62,06
Thierry Breton	1 550		10/06/2013	18,4
	1 550		10/06/2013	55,4977
	1 550		10/06/2013	26,4
	1 550		10/06/2013	55,4977
	1 550		10/06/2013	22
	1 550		10/06/2013	55,4977
	1 550		27/05/2013	22
Charles Dehelly	1 550		27/05/2013	55
	1 550		27/05/2013	18,40
	1 550		27/05/2013	55
	1 550		27/05/2013	26,4
	1 550		27/05/2013	55
	32 559		26/11/2013	18,4
	27 118		26/11/2013	62,259
	32 559		26/11/2013	22
	27 118		26/11/2013	62,2589
	32 558		26/11/2013	26,4
	27 117		26/11/2013	62,259
	19 273		27/11/2013	18,4
	16 077		27/11/2013	61,9315
Jean Fleming	19 273		27/11/2013	22
	16 077		27/11/2013	61,9315
	19 274		27/11/2013	26,4
	16 078		27/11/2013	61,9316
	30		31/07/2013	30
	30		31/07/2013	56,08
	76		31/07/2013	25
	76		31/07/2013	56,08

Lynn Sharp Paine	500	27/08/2013	75,328 ¹³
	33 334	28/10/2013	20,64
	33 334	28/10/2013	59,5579
Michel-Alain Proch	16 667	28/10/2013	24,57
	16 667	28/10/2013	59,5579
	19 999	27/11/2013	29,49
	19 999	27/11/2013	61,8928
Financière Danou 17 S.A. ¹⁴	8 900 000	27/11/2013	61,25

G.6 Code et chartes

G.6.1 Pacte Mondial des Nations Unies

Depuis Juin 2010, Atos est participant du Pacte Mondial des Nations Unies, affirmant ainsi son attachement à dix principes universellement reconnus concernant les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Atos s'engage complètement et volontairement, tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau de ses dirigeants, à conduire ses opérations conformément à ces principes.

G.6.2 Code d'Ethique

En 2010, Atos s'est doté d'un nouveau Code d'Ethique qui couvre un plus grand panel de principes : en tant que principe premier et introductif, il rappelle aux collaborateurs la nécessité d'agir de manière honnête, impartiale et intègre dans leur activité professionnelle quotidienne et dans le respect du cadre légal en vigueur dans chacun des pays où Atos exerce ses activités.

Depuis janvier 2011, le Code d'Ethique fait partie intégrante du contrat de travail.

En juillet 2013, Atos a lancé une formation en ligne, expliquant les principes du Code d'Ethique. Cette formation en ligne est obligatoire pour tous les salariés quel que soit le poste qu'ils occupent au sein d'Atos.

Certaines personnes désignées, qui sont directement concernés par ses principes dans leur travail au quotidien, sont formées en classe par des juristes. Des sessions de formation à travers le monde en présentiel ont été lancées dès le début de l'année 2011 (voir section D.2.1 *Compliance*).

Par ailleurs, les fournisseurs, les partenaires et les tiers qui assistent Atos dans le développement de ses activités doivent s'engager formellement à respecter les principes du Code. Ces principes sont intégrés dans la Charte de Développement Durable des Fournisseurs qu'ils doivent signer.

Atos traite ses collaborateurs comme les tiers à l'entreprise de manière intègre en fonction de leurs mérites et leurs qualifications, en prohibant toute forme de discrimination.

G.6.2.1 Lutte contre la corruption

Atos refuse toute forme de corruption ou pratique malhonnête ou illégale destinée à obtenir un avantage commercial ou autre, ainsi que tout blanchiment d'argent. En tant que participant au Pacte Mondial des Nations Unies, Atos adhère notamment au principe concernant la lutte contre la corruption « sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et d'avantages ». En 2013, Atos a lancé une nouvelle politique concernant les cadeaux, invitations et autres contributions (voir section D.2.1 *Compliance*).

¹³ La transaction a été réalisée sur le marché américain OTC au prix de 75,328 USD.

¹⁴ Transaction réalisée hors-marché (constitution d'un livre d'ordre accéléré) par Financière Danou 17 S.A. ayant un lien personnel étroit avec Michel Paris et Lionel Zinsou-Derlin, Administrateurs de la Société.

G.6.2.2 Concurrence loyale

Atos traite ses clients, fournisseurs, partenaires et intermédiaires avec respect, n'utilise pas de méthodes déloyales ni ne pratique de conditions discriminatoires. En conséquence, Atos refuse que ses collaborateurs ou les tiers qui apportent leur assistance prennent part à un accord, une entente ou une pratique concertée qui contreviendrait aux lois et réglementations applicables en matière de pratiques anticoncurrentielles. En 2013, Atos a lancé une nouvelle politique sur les Tables Rondes avec des concurrents (voir section *D.2.1 Compliance*).

G.6.2.3 Prévention des conflits d'intérêts

Atos entend s'assurer que les décisions prises par un de ses collaborateurs dans le cadre de ses activités professionnelles sont prises de façon objective et impartiale, dans l'intérêt d'Atos, et non en fonction d'intérêts personnels, financiers ou familiaux. En conséquence il est demandé aux collaborateurs d'informer la société dans les cas où ils se trouveraient dans une situation constituant un conflit d'intérêt avec des concurrents, partenaires, clients ou fournisseurs d'Atos.

G.6.2.4 Lutte contre la fraude et protection des biens d'Atos

Les biens que possède Atos, que sont notamment ses biens matériels, tels que ses équipements, les droits de propriété intellectuelle ou ses disponibilités financières, sont utilisés aux seules fins de permettre l'exercice par Atos de ses activités dans le respect des lois et règles définies par le Groupe; les reportings doivent être de qualité, fiables et pertinents, traduisant de manière exacte les activités de l'entreprise. En 2013, Atos a lancé une nouvelle politique Anti-Fraude (voir section *D.2.1 Compliance*).

G.6.2.5 Protection de la confidentialité et des informations privilégiées

Atos protège ses informations confidentielles et celles qui sont portées à sa connaissance par ses clients, fournisseurs et partenaires. Par ailleurs, Atos a mis en place des règles de prévention des délits et manquements d'initiés.

G.6.3 Autres dispositions applicables

Le Code d'Ethique ne contient pas toutes les dispositions obligatoires applicables au sein d'Atos. Un socle de politiques élaborées par les différentes fonctions et adoptées au sein du Groupe encadre les activités de chaque collaborateur, qui doit notamment respecter celles relatives aux prises de décisions et délégations de pouvoirs, aux conditions contractuelles applicables aux clients ou fournisseurs, à la sélection de futurs collaborateurs et leur formation ou au processus de sélection des partenaires commerciaux.

G.6.4 Information privilégiée et délit d'initié

Afin de permettre la transparence et l'intégrité du marché des titres Atos SE, la Société vise à fournir à ses investisseurs et actionnaires, dans des conditions égales pour tous, les informations sur son activité et sa performance. La Société demande à ses principaux cadres et salariés ayant accès à des informations sensibles de suivre les règles particulières de prévention des délits d'initiés figurant dans un guide de prévention mis à jour le 20 décembre 2011.

Délit d'initié

L'exploitation ou la divulgation d'informations privilégiées constitue une violation de la loi ou la réglementation boursière, qui peut donner lieu à des poursuites pénales, administratives (Autorité des Marchés Financiers) et civiles. En conséquence, aucun collaborateur ne doit divulguer des informations privilégiées à des tiers ou ne doit négocier des titres Atos lorsqu'il est en possession d'une information privilégiée.

Négociation lors des fenêtres négatives

Les collaborateurs susceptibles d'avoir accès sur une base régulière à des informations privilégiées ne doivent pas négocier, directement ou indirectement des titres Atos durant une « fenêtre négative ». Une fenêtre négative s'entend des six semaines précédant la publication des résultats financiers annuels d'Atos SE et des quatre semaines précédant la publication des résultats du premier semestre ou des informations financières au titre du premier et du troisième trimestre.

Une telle limitation de négociation ne s'applique pas à la levée par les salariés des options de souscription reçues d'Atos SE. Cette limitation s'applique toutefois à la cession consécutive des titres issus desdites levées.

Couverture des stock-options et actions de performance

Il est interdit à tous les collaborateurs de mettre en place, au moyen d'instruments dérivés ou autrement, une couverture (droit d'acheter ou de vendre à un certain prix ou toute autre modalité) contre la variation du cours d'Atos SE de leur exposition à la valeur potentielle :

- des stock-options dont ils sont bénéficiaires jusqu'au début de leur période d'exercice ;
- des actions de performance dont ils sont attributaires pendant les périodes d'acquisition et de blocage.

G.6.5 Règlement Intérieur du Conseil d'Administration et Charte des Administrateurs

Le Conseil d'Administration a adopté un Règlement Intérieur mis à jour lors de la réunion du Conseil qui s'est tenue le 19 décembre 2013, auquel sont annexés la Charte de l'Administrateur et le Guide de prévention des délits d'initiés. La Charte de l'Administrateur résume les missions et les obligations des membres du Conseil d'Administration. Cette charte vise en particulier les questions suivantes : le non cumul du mandat social avec un contrat de travail, l'intérêt social, l'assiduité, la diligence, la loyauté, l'indépendance, la confidentialité, les opérations sur titres du Groupe, les conflits d'intérêts, l'information des membres. Les paragraphes suivants sont issus de la Charte de l'Administrateur.

Entrée en fonction

Avant d'accepter ses fonctions, chaque administrateur doit avoir pris la mesure de ses droits et des obligations auxquelles il est soumis. Il doit notamment prendre connaissance des lois et règlements applicables à sa fonction, des dispositions des statuts de la Société, du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration, de la Charte de l'Administrateur et du Guide de prévention des délits d'initiés. L'administrateur doit être actionnaire à titre personnel et posséder au moins cinq cent actions inscrites sous la forme nominative. A défaut de les détenir lors de son entrée en fonction, il doit en faire l'acquisition dans un délai de trois mois à compter de sa nomination.

Non cumul du mandat social avec un contrat de travail

Le dirigeant qui devient mandataire social de la Société s'engage à mettre fin au contrat de travail qui le lie à la Société (si un tel contrat de travail existait), soit par rupture conventionnelle, soit par démission. Cette disposition n'est bien évidemment pas applicable à l'Administrateur représentant les salariés actionnaires.

Défense de l'intérêt social de la Société

Chaque administrateur représente l'ensemble des actionnaires et doit agir en toute circonstance dans l'intérêt de ceux-ci et de la Société. Il alerte le Conseil d'Administration sur tout élément de sa connaissance lui paraissant de nature à affecter les intérêts de la Société.

Conflits d'intérêts

L'administrateur s'efforce d'éviter tout conflit pouvant exister entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de la Société. L'administrateur a l'obligation d'informer le Conseil d'Administration de tout conflit d'intérêts, même potentiel. Il s'abstient de participer aux débats ainsi qu'à toute décision dans laquelle il serait dans une situation de conflit d'intérêts.

Il y a notamment conflit d'intérêts dans le cas où un administrateur ou un membre de sa famille pourrait bénéficier à titre personnel de la conduite des affaires de la Société, ou pourrait entretenir une relation ou un lien de quelque nature que ce soit avec la Société, ses filiales ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de la liberté de jugement de l'administrateur (notamment en qualité de client, fournisseur, banquier d'affaires, mandataire).

Acceptation de nouveaux mandats sociaux

Le Règlement Intérieur du Conseil prévoit que le Président Directeur Général sollicite l'avis du Conseil avant d'accepter de nouveau mandat social dans une société cotée, française ou étrangère, extérieure au groupe.

Assiduité - diligence

En acceptant le mandat qui lui est confié, l'administrateur s'engage à consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. Il doit participer, sauf empêchement, à toutes les réunions du Conseil d'Administration et, le cas échéant, des Comités auxquels il appartient. Il s'informe sur les métiers et spécificités de la Société, ses enjeux et ses valeurs, en interrogeant si nécessaire, ses dirigeants. Il s'attache à mettre à jour les connaissances qui lui sont utiles pour l'exercice de ses fonctions.

L'administrateur doit demander l'information qu'il estime indispensable pour se prononcer sur l'ordre du jour. Si un administrateur considère qu'il n'a pas été mis en situation de délibérer en toute connaissance de cause, il a le devoir de l'indiquer au Conseil d'Administration.

Loyauté

Chaque administrateur est tenu à une obligation de loyauté à l'égard de la Société. Il ne prend aucune initiative qui pourrait nuire aux intérêts de la Société ou aux autres sociétés ou entités du Groupe Atos et agit de bonne foi en toute circonstance. Il ne peut prendre de responsabilités à titre personnel, dans des entreprises ou des affaires exerçant des activités directement concurrentes de celles de la Société, sans l'autorisation préalable du Président du Conseil d'Administration et du Président du Comité des Nominations et Rémunerations.

Indépendance

L'administrateur exerce ses fonctions en toute indépendance. Il veille à préserver en toutes circonstances son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action. Il s'interdit d'être influencé par tout élément étranger à l'intérêt social qu'il a pour mission de défendre. Il alerte le Conseil d'Administration sur tout élément de sa connaissance lui paraissant de nature à affecter les intérêts de la Société.

Confidentialité

L'administrateur est tenu à un véritable secret professionnel, qui dépasse la simple obligation de discréption prévue par les textes, à l'égard des informations recueillies pendant ou en dehors des séances du Conseil d'Administration. Il s'engage à une obligation absolue de confidentialité sur toute information non publique acquise dans le cadre de ses fonctions et sur le contenu des débats et délibérations du Conseil d'Administration et de ses Comités.

Information privilégiée - Opérations sur titres

L'administrateur s'interdit d'utiliser pour son profit personnel ou celui de quiconque les informations privilégiées auxquelles il a accès. Il ne doit effectuer des opérations sur les titres de la Société que dans le respect des dispositions légales et réglementaires. Il s'engage à respecter le "Guide de prévention des délits d'initiés" approuvé par le Conseil d'Administration. Il doit déclarer les transactions effectuées sur les titres de la Société, conformément aux règles en vigueur, auprès de l'Autorité des Marchés Financiers.

G.7 Evolution du capital et performance boursière

G.7.1 Informations de base

Les actions d'Atos SE sont cotées sur le marché NYSE Euronext Paris sous le code ISIN FR0000051732. Les actions sont cotées à Paris depuis 1995, elles ne font pas l'objet de cotation sur une autre place de marché. Atos SE est la seule société cotée du Groupe.

G.7.1.1 Transactions des titres (Euronext)

Nombre de titres	: 98 165 446
Classification sectorielle	: Technologie de l'information
Indice principal	: CAC AllShares
Autres indices	: CAC IT, CAC IT20, CAC Next20, Euronext 100, SBF120
Marché	: NYSE Euronext Paris Compartiment A
Place de cotation	: Euronext Paris (France)
Code	: ATO (Euronext)
Code ISIN	: FR0000051732
Eligibilité PEA/SRD	: oui/ oui

Les codes les plus courants sont les suivants :

Source	Codes	Source	Codes
Euronext	ATO	Reuters	ATOS.PA
AFP	ATO	Thomson	ATO FR
Bloomberg	ATO FP		

La classification sectorielle sur Euronext est la suivante :

Euronext: Secteur Classification Industrie Classification

- 9000 AEX Technology
- 9530 AEX Software and Computer services
- 9533 Computer Services

Les titres font partie des indices suivants :

Indice	Type	Code ISIN	Place de marché
Euronext (Compartiment A)	Indice global		Paris-Amsterdam-Bruxelles-Lisbonne
Euronext CAC 70	Indice global		Paris-Amsterdam-Bruxelles-Lisbonne
Euronext 100	Indice global	FR0003502079	Paris-Amsterdam-Bruxelles-Lisbonne
SBF 80	Indice global	FR0003999473	Paris PX8
SBF 120	Indice global	FR0003999481	Paris PX4
SBF 250	Indice global	FR0003999499	Paris PX5
CAC IT20	Indice sectoriel	QS0010989091	Paris CIT20
CAC IT	Indice sectoriel	FR0003501980	Paris PXT
DJ Euro Stoxx Techno	Indice sectoriel	EUR0009658541	Germany-Xetra SX8E
CAC Technology	Indice sectoriel	QS0011017827	Paris
CAC Software & Computer Services	Indice sectoriel	FR0000051732	Paris
Développement durable : ASPI Eurozone, FTSE4Good, Europa EMP 100 Europa CAP 100, ECPI Ethical Index Euro			

G.7.1.2 Evolution du flottant

Le flottant des actions du Groupe exclut les participations détenues par les actionnaires de référence, à savoir les deux principaux actionnaires, Financière Daunou 17 (PAI Partners), détenant 9,6% du capital au 31 décembre 2013 et Siemens Beteiligungen Inland GmbH (détenue par Siemens AG, groupe Siemens) détenant une participation de 12,7% du capital qu'il s'est engagé à conserver jusqu'au 30 juin 2016.

Aucun autre actionnaire de référence n'a annoncé sa volonté de maintenir une participation stratégique dans le capital émis par le Groupe. Les participations détenues par les dirigeants et les salariés sont également exclues du flottant.

<i>Au 31 décembre 2013</i>	Actions	% du capital	% des droits de vote
Autodétention	36 155	0,0%	-
PAI Partners	9 399 376	9,6%	9,6%
Siemens	12 483 153	12,7%	12,7%
Conseil d'administration	49 024	0,0%	0,0%
Salariés	1 688 640	1,7%	1,7%
Flottant	74 509 098	75,9%	75,9%
Total	98 165 446	100,0%	100,0%

G.7.2 Répartition du capital

Les principaux changements dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices ont été les suivants :

	31 décembre 2013		31 décembre 2012		31 décembre 2011	
	Actions	%	Actions	%	Actions	%
PAI Partners	9 399 376	9,6%	18 077 790	21,1%	17 855 541	21,4%
Siemens	12 483 153	12,7%	12 483 153	14,6%	12 483 153	14,9%
FMR Llc (Fidelity)	-	-	-	-	4 121 717	4,9%
Conseil d'Administration	49 024	0,0%	18 042	0,0%	15 640	0,0%
Employees	1 688 640	1,7%	1 762 583	2,1%	1 820 548	2,2%
Treasury stock	36 155	0,0%	137 193	0,2%	202 370	0,2%
Public	74 509 098	75,9%	53 224 669	62,1%	47 067 799	56,3%
Total	98 165 446	100,0%	85 703 430	100,0%	83 566 768	100,0%

Les actions de la Société détenues par les salariés sont essentiellement gérées au travers de Fonds Communs de Placement Groupe. Au 31 décembre 2013, l'actionnariat des collaborateurs et anciens collaborateurs du Groupe Atos en actions Atos SE (dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise et plans d'épargne groupe) représentait globalement 1,7% du capital.

L'évolution de l'auto-détenzione est décrite ci-après dans la section *G.7.7.6 Auto-détenzione et contrat de liquidité*.

Les franchissements de seuil au cours de l'exercice 2013 figurent en section *G.7.7.3 Franchissements de seuil*.

G.7.3 Dividendes

Réuni le 18 février 2014, le Conseil d'Administration d'Atos SE a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires la mise en paiement en 2014 d'un dividende de 0,70 euro par action au titre du résultat de 2013.

Au titre des trois derniers exercices, les dividendes ont été les suivants :

Exercice	Dividende versé par action (en euros)
2012	0,60 euro
2011	0,50 euro
2010	0,50 euro

G.7.4 Documentation

La Société met à la disposition de ses actionnaires, outre le document de référence, édité en français et en anglais :

- Un rapport semestriel ;
- Des annonces trimestrielles de chiffre d'affaires et une revue de l'activité ;
- Des communiqués de presse ponctuels, l'information réglementée, ainsi que des informations générales sur le site web de la Société à l'adresse atos.net.

G.7.5 Calendrier financier

17 avril 2014	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2014
27 mai 2014	Assemblée Générale Ordinaire
29 juillet 2014	Résultats du premier semestre 2014
24 octobre 2014	Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2014

G.7.6 Contacts

Les investisseurs institutionnels, analystes financiers ainsi que les actionnaires individuels peuvent, pour toute information, contacter :

Gilles Arditti, Group Senior Vice-Président

Relations Investisseurs, Communication Financière, Fusions Acquisitions & Stratégie

Tél. : +33 (0) 1 73 26 00 66,

gilles.arditti@atos.net

Ou envoyer toute demande d'information à l'adresse : investors@atos.net.

G.7.7 Capital

G.7.7.1 Capital au 31 décembre 2013

Au 31 décembre 2013, le capital social du Groupe s'élevait à 98,1 millions d'euros, divisé en 98 165 446 actions de 1 euro de nominal entièrement libérées.

Le capital du Groupe a, par rapport au 31 décembre 2012, été augmenté de 12 462 016 actions nouvelles, se répartissant ainsi:

- 2 509 900 nouvelles actions résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions ;
- 1 000 nouvelles actions résultant de l'attribution des actions de performance ;
- 702 606 nouvelles actions résultant du paiement des dividendes de 2012 en actions ;
- 5 571 852 nouvelles actions résultant du remboursement anticipé des OCEANES 2009 ;
- 3 676 658 nouvelles actions résultant du remboursement anticipé des OCEANES 2011.

G.7.7.2 Evolution du capital depuis 5 ans

Année	Variation du capital	Date	Actions nouvelles	Nombre d'actions composant le capital social	Nominal	Prime d'émission (en millions d'euros)	Capital
							d'euros)
2009	Levées d'options	31/12/2009	3 009	69 720 462	0	0,1	69,7
2010	Levées d'options	31/03/2010	10 250	69 730 712	0	0,3	69,7
	Levées d'options	30/06/2010	10 526	69 741 238	0	0,2	69,7
	Levées d'options	30/09/2010	72 870	69 814 108	0,1	1,5	69,8
	Levées d'options	31/12/2010	99 969	69 914 077	0,1	2,2	69,9
2011	Levées d'options	31/03/2011	62 524	69 976 601	0,1	1,4	70,0
	Augmentation de capital réservée à Siemens	01/07/2011	12 483 153	82 459 754	12,5	401,7	82,5
	Levées d'options	04/10/2011	128 716	82 588 470	0,1	2,9	82,6
	Augmentation de capital réservée aux salariés	14/12/2011	950 468	82 538 938	1	25,9	82,5
	Levées d'options	30/12/2011	27 830	83 566 768	0	0,7	83,6
2012	Levées d'options	02/04/2012	180 732	83 747 500	0,1	4,4	83,7
	Exercice de BSA	30/05/2012	30 093	83 777 593	0,03	1,1	83,8
	Paiement du dividende en actions	29/06/2012	676 014	84 453 607	0,6	26,4	84,5
	Levées d'options	29/06/2012	141 347	84 594 954	0,1	3,8	84,5
	Levées d'options	01/10/2012	345 060	84 940 014	0,3	11,3	84,9
	Augmentation de capital réservée aux salariés	12/12/2012	570 510	85 510 524	0,5	22,8	85,5
	Levées d'options	31/12/2012	192 906	85 703 430	0,2	6	85,7
2013	Levées d'options	03/31/2013	349 226	86 052 656	0,3	13.2	86.0
	Acquisition d'actions de performance	03/31/2013	1 000	86 053 656	0,0	0,0	86.0
	Paiement du dividende en actions	06/21/2013	702 606	86 756 262	0,7	33.7	86.7
	Levées d'options	07/01/2013	354 741	87 111 003	0,4	9.8	87.1
	Levées d'options	09/30/2013	536 902	87 647 322 ¹⁵	0,5	21.9	87.6
	Remboursement anticipé des OCEANEs 2009	09/30/2013	103	87 647 425	0,0	0.004	87.6
	Remboursement anticipé des OCEANEs 2009	10/18/2013	5 571 749	93 219 174	5.6	247.6	93.2
	Remboursement anticipé des OCEANEs 2011	12/18/2013	3 676 658	96 895 832	3.7	166.1	96.9
	Levées d'options	12/31/2013	1 269 614	98 165 446	1.2	50.6	98.1

Un total de 2 509 900 options de souscription d'actions a été exercé sur la période, représentant 33,3% du nombre total d'options de souscription d'actions à fin décembre 2012.

¹⁵ Le montant des actions ordinaires, conformément à cet exercice d'options de souscription d'actions, prend en compte la constatation de l'annulation d'un exercice de 583 stock-options fait en février 2013.

G.7.7.3 Franchissements de seuil

Au cours de l'année 2013, le Groupe a été informé :

- Le 21 novembre 2013, du franchissement de seuil à la baisse du seuil légal de 15% du capital social et des droits de vote par la société Financière Daunou 17 S.A. Le franchissement résulte de la cession par Financière Daunou 17 S.A d'une tranche de 8,9 millions d'actions par le biais d'un placement accéléré. Le 30 novembre 2013, la société Financière Daunou 17 S.A a également franchi à la baisse le seuil légal de 10% du capital social et des droits de vote qui a été notifié ensuite aux fins de régularisation. Au 31 décembre 2013, la société Financière Daunou 17 S.A détenait 9,58% du capital social et des droits de vote d'Atos SE ;
- Le 21 novembre 2013, du franchissement à la hausse du seuil légal de 5% du capital social et des droits de vote par BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, par l'effet de l'acquisition d'actions sur le marché ;
- Le 16 décembre 2013, du franchissement à la hausse des seuils légaux de 5% et 10% par Siemens Aktiengesellschaft (groupe Siemens). Le franchissement résultait de l'achat par Siemens Aktiengesellschaft de 12 483 153 actions Atos SE auprès de Siemens Beteiligungen conformément à la réorganisation de la détention des actions Atos SE au sein du groupe Siemens. Au 31 décembre 2013, Siemens Aktiengesellschaft détenait 12,72% du capital social et des droits de vote d'Atos SE.

Nom de l'entité notifiant le franchissement de seuil	Date de déclaration	Actions	% de participation (1)	% de droits de vote (2)
Financière Daunou 17 S.A.	26 novembre 2013	9.399.376	10,03%	10,03%
BlackRock Inc.	26 novembre 2013	4.794.287	5,12%	5,12%
Financière Daunou 17 S.A.	6 décembre 2013	9.399.376	9,97% ⁽³⁾	9,97%
Siemens Aktiengesellschaft	16 décembre 2013	12.483.153	13,24%	13,24%

(1) En pourcentage du capital à la date du franchissement de seuil.

(2) En pourcentage du capital, y compris auto-détention à cette date, en application du 2^{ème} alinéa de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF.

(3) Franchissement de seuil à la baisse « passif » le 30 novembre 2013.

La Société n'a été informée d'aucun autre franchissement de seuil légal en 2013, conformément à l'article L 233-7 du Code de commerce.

G.7.7.4 Droits de vote

Chaque action de capital ou de jouissance donne droit à une voix. Il n'existe pas de droit de vote double.

G.7.7.5 Pacte d'actionnaires

Aucun pacte d'actionnaires n'a été notifié à la Société pour dépôt auprès des autorités boursières et, à la connaissance de la Direction du Groupe, il n'existe aucune action de concert ni aucun accord similaire.

Lors de l'acquisition par la Société auprès de Siemens de son ancienne filiale SIS, le groupe Siemens s'est engagé à conserver sa participation de 12 483 153 actions de la Société jusqu'au 30 juin 2016.

A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autre accord susceptible d'avoir une incidence significative en cas d'offre publique sur le capital social de la Société.

G.7.7.6 Auto-détention et contrat de liquidité

L'auto-détention

Au 31 décembre 2013, la Société détenait 36 155 actions soit 0,04% du capital représentant une valeur de portefeuille de 2 378 637,45 euros sur la base du cours de la bourse du 31 décembre 2013 et une valeur comptable de 2 281 469,89 euros. Ces actions ont été acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions initié en septembre 2013 et sont affectées à l'allocation d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la Société ou de son Groupe et correspondent à la couverture des engagements relatifs aux plans d'actions de performance.

La Société a procédé en 2013 aux transferts d'actions suivants :

- Le 29 octobre 2013, au transfert de 21 003 actions dans le cadre d'un accord transactionnel avec un ancien salarié;
- Le 10 décembre, au transfert de 1 302 422 actions dans le cadre du règlement du remboursement anticipé d'une première tranche d'OCEANE 2011 ;
- Le 18 décembre, au transfert de 469 890 actions dans le cadre du règlement du remboursement anticipé d'une seconde tranche d'OCEANE 2011 ;
- Le 23 décembre, au transfert de 215 000 actions dans le cadre de l'attribution des actions de performance acquises en vertu du plan en date du 22 décembre 2011.

Contrat de liquidité

Par contrat en date du 13 février 2006, pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction, la société Atos SE a confié à Rothschild & Cie Banque la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI. Pour la mise en œuvre de ce contrat, 15 millions d'euros avaient été affectés à son origine. Au 1^{er} juillet 2012, il a été établi un avenant au contrat de liquidité signé le 13 février 2006, par lequel la Société a décidé d'effectuer un apport complémentaire en espèces de 10 millions d'euros afin de permettre à Rothschild & Cie Banque d'assurer la continuité de ses interventions au titre de ce contrat.

Les opérations réalisées en 2013 dans le cadre du contrat de liquidité ont été les suivantes :

Flux bruts cumulés au 31 décembre 2013	Achats cumulés	Ventes cumulées
Nombre de titres	1 151 909	1 151 909
Prix moyen de vente ou d'achat	56,1118	56,1597
Montant total des ventes/achat	64 635 658,28	64 690 857,94

Le cadre juridique

La 12ème résolution votée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2013, telle que modifiée par la seconde résolution de l'Assemblée Générale du 27 décembre 2013, a renouvelé, au bénéfice du Conseil d'Administration, l'autorisation d'acheter des actions du Groupe dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions. Ces rachats ne peuvent porter sur plus de 10% des actions composant le capital social de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à l'assemblée générale, étant précisé que s'agissant du cas particulier des actions rachetées dans le cadre d'un contrat de liquidité, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10% correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

Ces achats peuvent être effectués en vertu de toute affectation permise par la loi, les finalités de ce programme de rachat d'actions étant:

- de les conserver et de les remettre ultérieurement en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, dans le respect des pratiques de marché admises par l'AMF, étant précisé que le montant maximum d'actions acquises par la Société à cet effet ne peut excéder 5% du capital ;
- d'assurer la liquidité et animer le marché de l'action de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- de les attribuer ou de les céder aux mandataires sociaux ou aux salariés de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables notamment dans le cadre (i) de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, (ii) du régime des options d'achat d'actions prévu par les articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, (iii) du régime de l'attribution gratuite d'actions prévu par les articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce et (iv) d'un plan d'épargne d'entreprise, ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture afférentes à ces opérations, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le Conseil d'Administration ou la personne agissant sur la délégation du Conseil d'Administration appréciera ;
- de les remettre lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit, immédiatement ou à terme, par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société, ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture en relation avec l'émission de telles valeurs mobilières, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le conseil d'administration ou la personne agissant sur la délégation du Conseil d'Administration appréciera, ou ;
- de les annuler totalement ou partiellement par voie de réduction du capital social en application de la treizième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2013 ;
- de transférer les actions rachetées au fonds de pension néerlandais des employés dénommé Stichting Pensioenfonds Atos, dont le siège est situé à Utrecht, Pays-Bas, dans le cadre de l'accord transactionnel (Run-off and Settlement Agreement) conclu avec la Société et sa filiale Atos Nederland B.V., soit via Atos Nederland B.V. soit directement, étant précisé que dans ce dernier cas, le paiement sera effectué par la Société pour le compte de sa filiale Atos Nederland B.V. en vertu d'une délégation de paiement, ou de tout autre mécanisme.

Le prix d'achat maximum par action est fixé à 81,99 euros (hors frais).

Le Conseil d'Administration peut ajuster le prix d'achat susmentionné en cas d'incorporation de primes, de réserves ou de bénéfices, donnant lieu, soit à l'élévation de la valeur nominale des actions, soit à la création et à l'attribution gratuite d'actions, ainsi qu'en cas de division de la valeur nominale de l'action ou de regroupement d'actions pour tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le montant maximum de fonds destinés au programme de rachat s'élève en conséquence à 702 682 422,57 euros, tel que calculé sur la base du capital social au 31 décembre 2012.

Cette autorisation a été octroyée pour une durée de dix-huit (18) mois à compter du 29 mai 2013.

Descriptif du programme de rachat soumis pour autorisation à l'assemblée générale du 27 mai 2014 :

Dans le cadre du programme de rachat d'actions (et dans la limite de 10% du capital social), il est proposé de renouveler lors de l'Assemblée Générale du 27 mai 2014 l'autorisation de rachat d'actions donnée lors de l'Assemblée Générale du 29 mai 2013, pour une durée de 18 mois, et devant expirer le 29 novembre 2014.

En application du Règlement général AMF (article 241-1 à 241-7) et de l'article L.451-3 du Code monétaire et financier, le présent descriptif du programme a pour but de décrire les objectifs et les modalités du nouveau programme de rachat d'Atos SE (la « Société ») de ses propres actions qui sera soumis pour autorisation à l'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2014.

Les objectifs de ce programme sont :

- de conserver et de remettre ultérieurement des actions acquises en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, dans le respect des pratiques de marché admises par l'AMF, étant précisé que le montant maximum d'actions acquises par la Société à cet effet ne peut excéder 5% du capital ;
- d'assurer la liquidité et animer le marché de l'action de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- d'attribuer ou de céder ces actions acquises aux mandataires sociaux ou aux salariés de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables notamment dans le cadre (i) de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, (ii) du régime des options d'achat d'actions prévu par les articles L. 225-179 et suivants du Code de commerce, (iii) du régime de l'attribution gratuite d'actions prévu par les articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce et (iv) d'un plan d'épargne d'entreprise, ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture afférentes à ces opérations, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le conseil d'administration ou la personne agissant sur la délégation du conseil d'administration appréciera ;
- de remettre ces actions acquises lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit, immédiatement ou à terme, par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société, ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture en relation avec l'émission de telles valeurs mobilières, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le Conseil d'Administration ou la personne agissant sur la délégation du Conseil d'Administration appréciera ; ou
- d'annuler totalement ou partiellement ces actions par voie de réduction du capital social ;
- de transférer les actions rachetées au fonds de pension néerlandais des employés dénommé Stichting Pensioenfonds Atos, dont le siège est situé à Utrecht, Pays-Bas, dans le cadre de l'accord transactionnel (Run-off and Settlement Agreement) conclu avec la Société et sa filiale Atos Nederland B.V., soit via Atos Nederland B.V. soit directement, étant précisé que dans ce dernier cas, le paiement sera effectué par la Société pour le compte de sa filiale Atos Nederland B.V. en vertu d'une délégation de paiement, ou de tout autre mécanisme.

Les acquisitions, cessions, transferts ou échanges d'actions pourront être effectués par tous moyens, selon la réglementation en vigueur, en une ou plusieurs fois, sur un marché réglementé, sur un système multilatéral de négociation, auprès d'un internalisateur systématique ou de gré à gré, notamment par offre publique ou transactions de blocs d'actions (qui pourront atteindre la totalité du programme), et le cas échéant, par le recours à des instruments financiers dérivés (négociés sur un marché réglementé, sur un système multilatéral de négociation, auprès d'un internalisateur systématique ou de gré à gré), ou à des bons ou valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, ou par la mise en place de stratégies optionnelles telles que les achats et ventes d'options d'achat ou de vente, ou par l'émission de valeurs mobilières donnant droit par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière à des actions de la société détenues par cette dernière, et ce aux époques que le conseil d'administration ou la personne agissant sur délégation du conseil d'administration, dans les conditions prévues par la loi, appréciera, le tout dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables.

Le prix maximum d'achat est fixé à 97 euros par action et le nombre d'actions pouvant être acquises est de 10% soit théoriquement 9 816 544 actions tel que calculé sur la base du capital social au 31 décembre 2013. Ce montant maximum peut être ajusté pour tenir compte du montant du capital au jour de l'assemblée générale.

A compter de son autorisation par l'Assemblée Générale du 27 mai 2014, ce programme sera valable pour une durée qui prendra fin lors de la prochaine Assemblée générale annuelle d'approbation des comptes 2014 sans excéder une durée maximum de 18 mois soit jusqu'au 27 novembre 2015.

G.7.7.7 Effet potentiel futur sur le capital

Actions potentielles

Sur la base de 98 165 446 actions émises, le capital social pourrait être augmenté jusqu'à un maximum de 6 227 543 d'actions nouvelles, soit 6,0% du capital social après dilution. Cette dilution pourrait intervenir du fait de l'exercice des options de souscription d'actions attribuées aux salariés ou de l'acquisition des actions de performances qui se présentent comme suit :

En nombre d'actions	31 Décembre 2013	31 Décembre 2012	Variation	% dilution
Nombre d'actions émises	98 165 446	85 703 430	12 462 016	
Issues des obligations convertibles 2009	0	5 533 872	-5 533 872	0,0%
Issues des obligations convertibles 2011	0	5 447 078	-5 447 078	0,0%
Issues des options de souscription d'actions	5 015 053	7 542 180	-2 527 127	4,8%
Actions de performance	1 212 490	967 300	245 190	1,2%
Dilution potentielle	6 227 543	19 490 430	-13 262 887	6,0%
Total du capital potentiel	104 392 989	105 193 860	800 871	

Sur un total de 5 015 053, aucune option de souscription n'avait de prix d'exercice supérieur au cours de bourse de l'action au 30 décembre 2013 (65,79 euros).

Evolution des options de souscription d'actions

Nombre d'options de souscription d'actions au 31 décembre 2012	7 542 180
Options de souscription attribuées en 2013	0
Options de souscription exercées en 2013	-2 509 900
Options de souscription déchues en 2013	-7 771
Options de souscription périmées en 2013	-9 456
Nombre d'options de souscription d'actions au 31 décembre 2013	5 015 053

Le tableau ci-après fait apparaître le prix d'exercice moyen pondéré des options de souscription d'actions présentées plus haut :

	Nombre d'options au 31 décembre 2013	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Trésorerie (en millions d'euros)	% total d'options de souscription d'actions
Prix d'exercice entre 10 et 20 euros	345 521	18,40	6,4	7%
Prix d'exercice entre 20 et 30 euros	1 456 112	24,81	36,1	29%
Prix d'exercice entre 30 et 40 euros	515 842	33,34	17,2	10%
Prix d'exercice entre 40 et 50 euros	1 006 836	47,77	48,1	20%
Prix d'exercice entre 50 et 60 euros	1 690 742	57,49	97,2	34%
Total options de souscription d'actions	5 015 053	40,78	205,0	100%

	Nombre d'options au 31 décembre 2013	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Trésorerie (en millions d'euros)	% total d'options de souscription d'actions
Déjà exerçables à fin 2013	4 965 053	40,93	203,2	99%
Exerçables en 2014	50 000	34,73	1,7	1%
Total options de souscription d'actions	5 015 053	40,87	205,0	100%

A la fin de l'année 2013, le prix d'exercice moyen des options de souscription accordées aux salariés était de 40,87 euros (en hausse de +1,6% comparé aux 40,22 euros à fin décembre 2012).

Autorisations en cours portant sur des actions et autres valeurs mobilières

Au regard des résolutions votées par les Assemblées Générales du 30 mai 2012 et du 29 mai 2013, les autorisations d'intervenir sur le capital social et d'émettre des actions et autres valeurs mobilières en cours de validité sont les suivantes :

Autorisation (en euros)	Montant des autorisations en nominal (Valeur)	Utilisation des autorisations en nominal (Valeur)	Solde non utilisé en nominal (Valeur)	Date d'expiration de l'autorisation
A.G.E. 30/05/2012 10 ^{ème} résolution Augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription (*)	25 000 000	0	25 000 000	30/07/2014
A.G.E. 30/05/2012 11 ^{ème} résolution Augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription (*)	12 500 000	0	12 500 000	30/07/2014
A.G.E. 30/05/2012 13 ^{ème} résolution Augmentation de capital en cas d'Offre Publique d'Echange (*)	12 500 000	0	12 500 000	30/07/2014
A.G.E. 30/05/2012 14 ^{ème} résolution Augmentation de capital en vue de rémunérer des apports en nature (*)	9 941 372	0	9 941 372	30/07/2014
A.G.E. 30/05/2012 16 ^{ème} résolution Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	Montant maximum pouvant être converti en capital		n/a	30/07/2014
A.G.E. 30/05/2012 18 ^{ème} résolution Attribution d'actions de performance aux salariés, aux mandataires sociaux et aux administrateurs	994 137	723 335	270 802	30/07/2015
A.G.E 29/05/2013 12 ^{ème} résolution Autorisation de rachat par la société de ses propres actions	10% du capital ajusté à tout moment	1 907 185 au 12/31/2013	Environ 8,08% du capital	29/11/2014
A.G.E 29/05/2013 13 ^{ème} résolution Réduction de capital	10% du capital ajusté au jour de la réduction	0	10% du capital ajusté au jour de la réduction	29/11/2014
A.G.E 29/05/2013 14 ^{ème} résolution Augmentation de capital réserve aux salariés	1 726 285	0	1 726 285	29/07/2015
A.G.E 29/05/2013 15 ^{ème} résolution Attribution d'actions de performance aux salariés, mandataires sociaux et administrateurs	994 137	0	994 137	29/07/2016

(*) Toute augmentation de capital au titre de cette résolution s'imputerait sur le plafond global de 25 000 000 euros fixé pour les 10^{ème} à 14^{ème} résolutions par la 15^{ème} résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 30 mai 2012.

Le nombre d'actions nouvelles autorisées pouvant être émises conformément à la délégation de pouvoir mentionnée ci-dessus (la 16^{ème} résolution de l'Assemblée Général du 30 mai 2012 étant mise à part) s'élève à 27 991 224, ce qui représente 28,16% du capital social mis à jour le 31 décembre 2013.

Obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)

OCEANEs 2009

Le 21 octobre 2009, la Société a émis 5 414 771 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) avec une échéance de six ans et deux mois, pour un total de 249 999 977,07 euros. Ces obligations présentaient un nominal de 46,17 euros. Les obligations devaient être remboursées au 1^{er} janvier 2016 (ou le jour ouvré suivant) et admises aux négociations sur le marché NYSE Euronext Paris sous le code ISIN FR0010816280.

La Société a annoncé le 16 septembre 2013 sa décision de procéder au remboursement anticipé de la totalité des OCEANEs émises en 2009 et à échéance au 1^{er} janvier 2016.

Les porteurs d'OCEANEs 2009 avaient l'option de convertir leurs instruments en actions Atos SE à raison de 1,03 action Atos SE pour une OCEANE 2009 présentée, ou de bénéficier d'un remboursement en numéraire sur la base d'un montant de 47,08708 euros par OCEANE 2009 au plus tard le 9 octobre 2013.

Le nombre d'OCEANEs 2009 présentées à la conversion s'est élevé à 5 409 571, soit 99,9% du total. Par application du ratio d'attribution de 1,03 action Atos SE pour une OCEANE 2009, Atos SE a demandé l'admission sur Euronext Paris, avec effet au 11 octobre 2013, d'une première tranche représentant 3 504 195 actions nouvelles. Une seconde tranche correspondant à 2 067 657 actions nouvelles a été admise sur Euronext Paris avec effet au 18 octobre 2013. Les 5 200 OCEANEs 2009 non présentées à la conversion ont été remboursées en numéraire le 18 octobre 2013 au prix de 47,08708 euros par OCEANE 2009 (incluant le coupon couru), soit un montant total de 244 853 euros.

Cette conversion anticipée à l'initiative d'Atos SE a permis au Groupe de renforcer ses fonds propres et d'accroître sa trésorerie nette de 234 millions d'euros.

OCEANEs 2011

Le 1^{er} juillet 2011, la Société a émis 5 382 131 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions ordinaires nouvelles et/ou existantes (OCEANE) avec une échéance de cinq ans, pour un total de 249 999 985 euros. Ces obligations présentaient un nominal de 46,45 euros. Les obligations devaient être remboursées au 1^{er} juillet 2016 (ou le jour ouvré suivant). La souscription de ces obligations a été réservée à Siemens Beteiligungen Inland GmbH et ces obligations n'étaient pas cotées sur un marché réglementé.

La Société a annoncé le 15 novembre 2013 sa décision de procéder au remboursement anticipé de la totalité des OCEANE émises en 2011 et à échéance au 1^{er} juillet 2016. Les porteurs d'OCEANE 2011 avaient l'option jusqu'au 9 décembre 2013 de convertir leurs instruments en actions Atos SE à raison de 1,02 action Atos SE pour une OCEANE 2011 présentée, ou de bénéficier d'un remboursement en numéraire sur la base d'un montant de 47,12003 euros par OCEANE 2011.

Le nombre d'OCEANEs 2011 présentées à la conversion s'est élevé à 5 342 131, soit 99,3% du total. Par application du ratio d'attribution de 1,02 action Atos SE pour une OCEANE 2011, Atos SE a procédé à la livraison de 5 448 970 actions Atos SE de la manière suivante :

- Admission sur Euronext Paris de 3 676 658 actions nouvelles dont :
 - une première tranche représentant 1 733 879 actions nouvelles avec effet au 10 décembre 2013 pour les OCEANE 2011 présentées à la conversion avant le 30 novembre 2013 ;
 - une seconde tranche correspondant à 1 942 779 actions nouvelles avec effet au 18 décembre 2013 pour les OCEANE 2011 présentées à la conversion après le 30 novembre 2013.
- Livraison de 1 772 312 actions auto-détenues provenant du programme de rachat d'actions réalisé sur la période du 18 septembre 2013 au 17 décembre 2013 suite à la conversion anticipée des OCEANEs 2009, dont :
 - 1 302 422 actions avec effet au 10 décembre 2013 pour les OCEANEs 2011 présentées à la conversion avant le 30 novembre 2013
 - 469 890 actions avec effet au 18 décembre 2013 pour les OCEANEs 2011 présentées à la conversion après le 30 novembre 2013.

Les 40 000 OCEANE 2011 non présentées à la conversion ont été remboursées en numéraire le 18 décembre 2013 au prix de 47,12003 euros par OCEANE 2011 (incluant le coupon couru), soit un montant total de 1 884 801 euros.

G.7.8 Performance boursière

G.7.8.1 Chiffres clés

	2013	2012	2011	2010	2009
Plus haut (en euros)	67,78	55,90	43,50	40,72	38,46
Plus bas (en euros)	49,81	34,54	30,24	29,82	16,51
Clôture le 31/12 (en euros)	65,79	52,81	33,91	39,84	32,09
Volume moyen journalier traité sur la plateforme Euronext (en nombre d'actions)	347 532	280 353	294 530	296 552	182 398
Flottant	75,9%	62,1%	61,3%	71,1%	99,1%
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	6 458	4 426	2 834	2 785	2 237
Valeur d'Entreprise (VE) au 31/12* (en millions d'euros)	5 553	4 294	2 976	2 925	2 376
VE/Chiffre d'affaires	0,64	0,47	0,44	0,58	0,46
VE/excéder brut opérationnel	6,42	5,41	4,71	5,5	4,7
VE/marge opérationnelle	8,61	7,40	7,04	8,7	8,2
PER (sur résultat net normalisé)	13,9	12,5	15,6	12,7	6,9

*En supposant que (Valeur d'Entreprise) = (Dette nette) + (Capitalisation boursière)

G.7.8.2 Capitalisation boursière

Sur la base d'un cours de clôture de 65,79 euros au 31 décembre 2012, et de 98 165 446 actions émises, le Groupe présentait une capitalisation boursière de 6 458 millions d'euros en augmentation de +45,91% par rapport à 4 426 millions d'euros à fin décembre 2012.

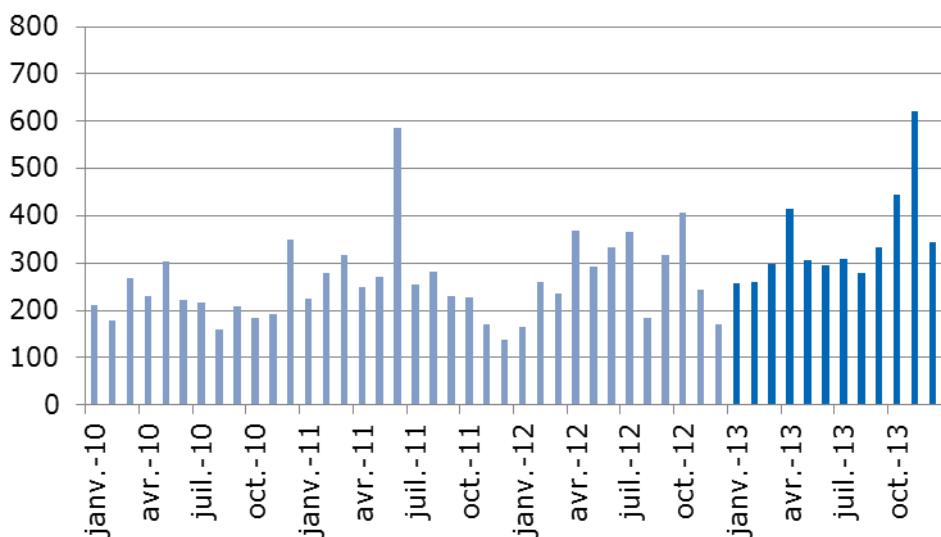
En termes de capitalisation boursière, Atos se plaçait à cette date à la 51^{ème} place de l'indice Eurolist (64^{ème} fin 2012), qui comprend les plus fortes capitalisations boursières de la place de Paris.

G.7.8.3 Volume de transaction

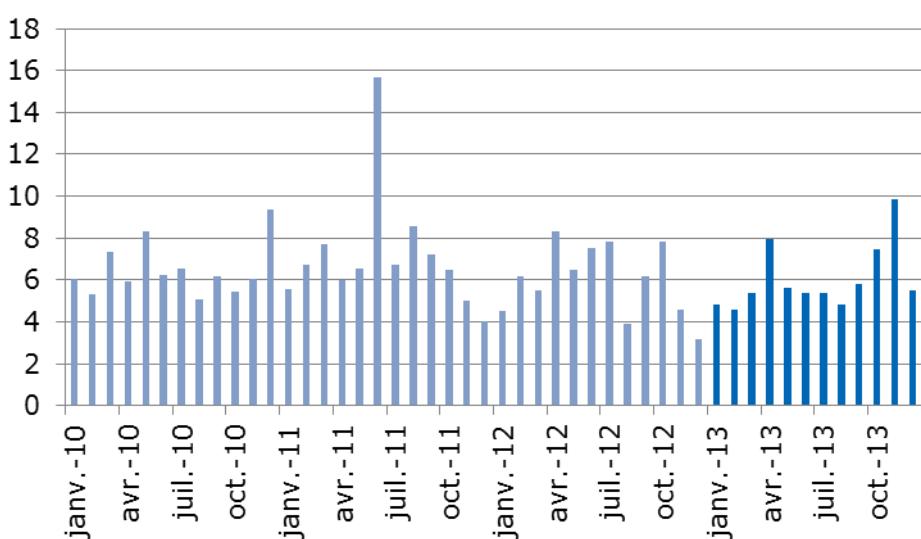
	Volumes de trading (Système NSC et Hors Système) (en milliers d'actions)	(en millions d'euros)
1 ^{er} Trimestre 2013	14 800	817
2 ^{ème} Trimestre 2013	18 900	1 019
3 ^{ème} Trimestre 2013	16 000	922
4 ^{ème} Trimestre 2013	22 800	1 413
Total	72 500	4 170

En 2013, le volume moyen journalier d'actions traitées a atteint 348 milliers sur l'ensemble des plateformes (dont 284 milliers sur Euronext) comparé à 439 milliers en 2012 (dont 280 milliers sur Euronext).

Volume de transactions mensuelles en millions d'euros



Volume de transactions mensuelles en millions d'actions



G.7.8.4 Principaux événements boursiers de l'année 2013 et post-clôtures

Le **21 février 2013**, Atos, a annoncé ses résultats annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2012. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 8 844 millions d'euros, soit une croissance organique de +0,8%. La marge opérationnelle a fortement crû à 580,0 millions d'euros, soit 6,6% du chiffre d'affaires, par rapport à 4,8% en 2011 pro forma. Le flux de trésorerie disponible s'est élevé à 259 millions d'euros en 2012. La trésorerie nette était de 232 millions d'euros fin 2012. Le résultat net part du Groupe s'est établi à 224 millions d'euros par rapport à 182 millions d'euros publiés en 2011. Le Groupe a annoncé sa décision de filialiser ses activités de paiement autour d'Atos Worldline et de ses autres activités de transactions commerçants.

Le **25 avril 2013**, Atos a annoncé le chiffre d'affaires de ses activités pour le premier trimestre de l'année 2013. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 2 117 millions d'euros, soit une décroissance organique de -1,2% par rapport au premier trimestre 2012. Les prises de commandes se sont élevées à 1 987 millions d'euros, représentant un ratio de prise de commandes sur facturation de 94%. La trésorerie nette s'est établie à 258 millions d'euros à fin mars 2013.

Le **29 mai 2013**, s'est tenu l'Assemblée Générale (AG) des Actionnaires d'Atos. L'Assemblée Générale a approuvé le versement d'un dividende au titre de l'exercice 2012 de 0,60 euros par action, ainsi que l'option pour le paiement du dividende en actions ou en numéraire. L'AG a élu administrateur Madame Lynn Paine (de nationalité américaine), ainsi que procédé à la réélection de Madame Jean Fleming (de nationalité britannique) en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires au sein du Conseil d'Administration.

Le **24 juillet 2013**, Atos a publié ses résultats du premier semestre 2013. La marge opérationnelle a atteint 279,0 millions d'euros, soit 6,5% du chiffre d'affaires, en hausse par rapport aux 5,6% du premier semestre 2012. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 4 290 millions d'euros, soit une baisse organique limitée à -0,6%. Le flux de trésorerie disponible s'est élevé à 158 millions d'euros au premier semestre 2013. La trésorerie nette était de 359 millions d'euros, fin juin 2013. Le ratio prises de commande sur chiffre d'affaires a atteint 106% grâce à une activité commerciale soutenue au deuxième trimestre à 118%. Le résultat net part du Groupe s'est établi à 116 millions d'euros pour 102 millions d'euros au premier semestre 2012.

Le **25 octobre 2013**, Atos a annoncé son chiffre d'affaires du troisième trimestre 2013. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 2 086 millions d'euros, soit une variation organique de -1,8% par rapport au troisième trimestre 2012. Les prises de commandes se sont élevées à 1 780 millions d'euros, représentant un ratio de prise de commandes sur chiffre d'affaires de 85%. La trésorerie nette s'est établie à 353 millions d'euros à fin septembre 2013.

Le **21 novembre 2014**, PAI Partners a annoncé la cession à d'autres investisseurs de près de la moitié de ses actions Atos. A la suite de cette transaction, PAI Partners conserve plus de 10% du capital d'Atos, démontrant son plein soutien et sa conviction dans la stratégie d'Atos et en particulier dans son plan triennal Ambition2016.

Le **19 février 2014**, avec un chiffre d'affaires publié de 8 615 millions d'euros, quasi stable par rapport à 2012 à périmètre et taux de change constant, le Groupe a fortement amélioré sa marge opérationnelle à 645,2 millions d'euros, soit une hausse de 78,3 millions d'euros, représentant 7,5% du chiffre d'affaires. Ce chiffre s'inscrit parfaitement en ligne avec l'objectif de 7% à 8% annoncé en décembre 2010 dans le cadre du plan à 3 ans.

La trésorerie nette a atteint 905 millions d'euros fin 2013. Le Groupe a généré en 2013 365 millions d'euros de flux de trésorerie disponible, également conforme à l'objectif de 350 millions à 400 millions d'euros annoncé lors du plan triennal 2011-2013.

Le résultat net part du Groupe s'est établi à 262 millions d'euros, en hausse de +17% comparé à 2012 statutaire. Le bénéfice par action¹⁶ s'est élevé à 4,8 euros en 2013, en hausse de +50% par rapport à 2011 statutaire.

Les prises de commande du Groupe ont atteint 8,8 milliards d'euros. Le ratio prises de commande sur chiffre d'affaires a atteint à 105%¹⁷.

Le Groupe a annoncé la décision amélioration prévue de la marge opérationnelle et du flux de trésorerie disponible et ambition d'introduire en bourse¹⁸ Worldline.

G.7.8.5 Valeur de l'action pour la déclaration estimative des biens soumis à l'ISF

Le cours de clôture de l'action au 31 décembre 2013 s'est établi à 65,79 euros. La moyenne des cours de clôture sur les 30 derniers jours de bourse de 2013 a été de 63,00 euros comparé à 53,75 euros en 2012.

G.7.8.6 Achat et vente par la Société de ses propres actions

La Société a procédé à des achats ventes d'actions en 2013 comme indiqué à la section G.7.7.6 Auto-détenzione et contrat de liquidité. Au 31 décembre 2013, le Groupe auto détenait 36.155 actions, mais aucune ne l'était au travers du contrat de liquidité.

¹⁶ BPA ajusté, non dilué et basé sur le nombre d'actions à fin décembre 2011

¹⁷ Excluant Siemens

¹⁸En fonction des conditions de marchés et après consultation des institutions représentatives du personnel concernées

H ANNEXES

H.1 Glossaire - Définitions

Termes et indicateurs clés de performance : Finance	Termes et indicateurs clés de performance : Activité
• Capitaux employés opérationnels	• Chiffre d'affaires externe
• Actifs et passifs courants et non courants	• Croissance organique
• Délai de recouvrement client	• Prises de commandes sur facturation
• Endettement net	• TCV (<i>Total Contract Value</i> ou valeur contractuelle totale)
• Marge brute et coûts indirects	• Volume de prises de commandes / commandes enregistrées
• Marge opérationnelle	• Carnet de commande / couverture des commandes
• Marge opérationnelle avant amortissement et dépréciation (EBITDA ou EBO)	• Propositions commerciales
• Ratio d'endettement net sur capitaux propres	• Effectif légal
• Ratio de couverture d'intérêt	• Équivalents Temps Plein (ETP)
• Ratio de levier financier	• Sous-traitants
• Résultat opérationnel	• Personnel intérimaire
• Résultat net normalisé	• Effectif direct
• Retour sur capitaux employés	• Effectif indirect
• RNPA (Résultat Net par Action)	• Effectif permanent
• Flux de trésorerie opérationnel	• Effectif temporaire
• Flux de trésorerie disponible	• Ratio S
• Flux net de trésorerie	• Taux de rotation du personnel
• Taux de départs volontaires	• Taux d'utilisation et taux de non utilisation
<hr/>	
Termes relatifs à l'activité	Termes relatifs au marché boursier
• BPO	• Capitalisation boursière
• CMM	• Capitalisation du flottant
• CRM	• Consensus
• ERP	• Dividendes
• LAN	• Flottant
• MMS	• Instruments dilutifs
• SCM	• PEG (<i>Price Earnings Growth</i>)
• SEPA	• PER (<i>Price Earnings Ratio</i>)
• TCO	• Volatilité
• WAN	• Valeur d'entreprise (EV)

H.1.1 Termes et indicateurs clés de performance : Finance

Capitaux employés opérationnels : Les capitaux employés opérationnels comprennent l'actif immobilisé et le fonds de roulement, hors goodwill et actifs destinés à être cédés ou abandonnés.

Actifs et passifs courants et non courants : Une distinction est faite au bilan entre éléments d'actif et de passif courants et non courants. Les actifs et passifs courants sont ceux que le Groupe s'attend à réaliser, consommer ou régler durant le cycle d'exploitation normal, lequel peut s'étendre au-delà des 12 mois suivant la clôture de l'exercice. Tous les autres actifs et passifs sont non courants.

Les actifs et passifs courants, à l'exclusion de la part à court terme des emprunts, des créances financières et des provisions, constituent le besoin en fonds de roulement du Groupe.

Délai de recouvrement client : Le délai de recouvrement moyen représente la somme des créances clients (y compris les travaux en cours) exprimée en jours de chiffre d'affaires (sur la base du « dernier entré, premier sorti »). Le nombre de jours se base sur le calendrier civil.

Endettement net : L'endettement net est constitué du total des emprunts (obligations, contrats de location-financement, prêts bancaires à court et long termes, titrisation et autres passifs financiers), des actifs financiers à court terme et des passifs porteurs d'intérêt à échéance de moins d'un an, moins la trésorerie nette (disponibilités et dépôts bancaires à vue et SICAV monétaires).

Marge brute et coûts indirects : La marge brute se compose du chiffre d'affaires minoré des coûts directs des biens et services vendus. Les coûts directs se réfèrent à la production des produits et / ou services délivrés aux clients, alors que les coûts indirects comprennent tous les coûts liés aux effectifs indirects (tels que définis ci-après), qui ne sont pas directement liés à la réalisation du chiffre d'affaires. La marge opérationnelle englobe la marge brute moins les coûts indirects.

Marge opérationnelle : La marge opérationnelle inclut le résultat opérationnel avant plus ou moins-values de cession d'actifs, coûts de réorganisation et de rationalisation, pertes de valeur sur actifs à long terme, charge nette aux provisions pour litiges significatifs et reprise de provisions de bilan d'ouverture qui ne sont plus nécessaires.

Marge opérationnelle avant amortissement et dépréciation (EBITDA ou EBO) : Terme anglo-saxon fréquemment utilisé en français (Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortisation correspond au résultat avant charge d'intérêts, impôts, dotation nette aux provisions et dotation aux amortissements). Pour Atos, l'EBITDA (ou OMDA) se base sur la marge opérationnelle minorée des éléments sans impact sur les flux de trésorerie et se nomme EBO (Excédent Brut Opérationnel) et correspond à la marge opérationnelle avant dotation aux amortissements et dotation nette aux provisions.

Il se calcule comme suit :

Marge opérationnelle

- moins dotation aux amortissements des immobilisations (tel que présenté en « Résultats financiers »)
- moins dotation nette aux provisions (composée de la dotation nette aux provisions pour actif courant et de la dotation nette aux provisions d'exploitation, telles que présentées en « Résultats financiers »)
- moins dotation nette aux provisions pour retraite (telle que présentée en « Résultats financiers »)
- moins coût des options de souscription d'actions et du plan d'épargne entreprise

Ratio d'endettement net sur capitaux propres : Le ratio d'endettement net sur capitaux propres représente la part, exprimée en pourcentage, de l'endettement net sur le total des capitaux propres (part du Groupe et intérêts minoritaires).

Ratio de couverture d'intérêt : Le ratio de couverture d'intérêt représente un multiple de la marge opérationnelle divisé par le coût net de l'endettement financier.

Ratio de levier financier : Le ratio de levier financier représente l'endettement net divisé par la marge opérationnelle avant amortissement et dépréciation, ou EBO.

Résultat opérationnel : Le résultat opérationnel comprend le résultat net avant charge d'impôt courant et impôt différé, résultat financier, quote-part du résultat net des entreprises associées et résultat des activités abandonnées.

Résultat net normalisé : Résultat net (part du Groupe) avant éléments inhabituels, anormaux et irréguliers, net d'impôt.

Retour sur capitaux employés : Le retour sur capitaux employés est le résultat net (part du Groupe), hors coût d'endettement financier (net d'impôt) et pertes de valeur sur actifs à long terme, divisé par les capitaux employés.

RNPA (Résultat Net Par Action) : Le RNPA est le résultat net divisé par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période. Le RNPA dilué est le résultat net divisé par le nombre moyen dilué pondéré d'actions ordinaires sur la période (nombre d'actions en circulation + instruments dilutifs avec effet dilutif). Le RNPA normalisé est basé sur le résultat net normalisé.

Flux de trésorerie opérationnel : Flux de trésorerie provenant de l'exploitation, il correspond à la différence entre l'Excédent Brut Opérationnel, les investissements opérationnels nets et la variation du besoin en fonds de roulement.

Flux de trésorerie disponible : Représenté par la variation de trésorerie nette ou d'endettement financier net corrigée des variations de capital, des dividendes versés aux actionnaires, et des acquisitions et cessions significatives de la période.

Flux net de trésorerie : Variation de l'endettement net ou de la trésorerie nette.

H.1.2 Termes et indicateurs clés de performance : Activité

Chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires externe : Le chiffre d'affaires externe représente les ventes d'Atos à des tiers externes (hors TVA et chiffre d'affaires d'achat-revente sans marge).

Croissance organique : La croissance organique représente le pourcentage de croissance d'un secteur d'activité à périmètre et taux de change constants. Est exclu dans ce calcul, le chiffre d'affaires des acquisitions et cessions de l'année.

Prises de commandes sur facturation : Il s'agit du rapport, exprimé en pourcentage, entre le volume de prises de commandes sur une période, divisé par le chiffre d'affaires réalisé sur la même période.

TCV (Total Contract Value ou valeur contractuelle totale) : La TCV représente la valeur totale d'un contrat à la signature (prévue ou estimée) sur sa durée totale. Elle représente la commande ferme et la valeur contractuelle du contrat en dehors de toute clause activée du fait du client, telle que la clause de résiliation anticipée, ou toute option sur des prestations complémentaires ou tout renouvellement.

Volumes de prises de commandes / commandes enregistrées : La TCV, commandes ou avenants conclus sur une période définie. Lorsqu'une proposition commerciale est gagnée (engagement contractuel signé par le client), la prise de commande est constatée et TCV est ajoutée au carnet de commandes.

Carnet de commandes / couverture des commandes : Ce rapport correspond à la valeur des contrats, commandes et avenants signés qui restent à reconnaître en chiffre d'affaires sur leur durée de vie résiduelle.

Propositions commerciales : Cet indicateur correspond à la valeur du chiffre d'affaires potentiel à tirer des propositions commerciales en cours faites à des clients. Les propositions commerciales qualifiées appliquent une probabilité estimée du succès de la proposition, sous forme d'un pourcentage.

Ressources Humaines

Effectif légal : L'effectif légal représente le nombre total de salariés enregistrés dans les effectifs d'Atos à la clôture de la période. L'effectif légal inclut les salariés en longue maladie ou en longue indisponibilité, les étudiants en cours de qualification, les stagiaires, les congés maternité, mais ne comprend pas les sous-traitants et le personnel intérimaire.

Equivalent Temps Plein (ETP) : L'équivalent Temps Plein représente le nombre total de salariés calculé en fonction des informations reprises des feuilles horaires sur la base du temps de travail effectif, divisé par le temps de travail contractuel standard par salarié. En général, une personne qui a un contrat de travail à temps plein est considérée comme un ETP, alors qu'une personne qui travaille à temps partiel sera considérée comme représentant moins qu'un ETP.

Les calculs sont effectués sur la base de la durée de travail fixée par la législation en vigueur (hors heures supplémentaires et congés sans solde), le temps de travail potentiel (en heures ou jours) étant égal au temps nominal + le solde d'heures supplémentaires - les congés sans soldes. Pour les sous-traitants et le personnel intérimaire, les heures de travail potentielles sont fonction du nombre d'heures facturées par le fournisseur à Atos.

Sous-traitants : Les sous-traitants externes sont des fournisseurs tiers externes. Les activités externalisées (activités d'impression ou de centre d'appels, par exemple) et la sous-traitance sur la base d'un montant forfaitaire sont exclues de la comptabilisation des sous-traitants ou intérimaires.

Personnel intérimaire : Il correspond au personnel d'une agence de travail temporaire. Il est habituellement fait recours aux intérimaires pour couvrir les pics d'activité saisonniers ou dans des circonstances exigeant du personnel sur une courte période.

Effectif direct : L'effectif direct (appelés aussi productifs) inclut les effectifs permanents (en contrat à durée indéterminée) et les sous-traitants dont le travail peut être facturé à un tiers.

Effectif indirect : L'effectif indirect inclut les effectifs permanents (en contrat à durée indéterminée) et les sous-traitants dont le travail ne peut pas être facturé à un tiers. Les effectifs indirects ne sont pas directement impliqués dans la production des produits et/ou services vendus aux clients.

Effectif permanent : Il s'agit des effectifs en contrat à durée indéterminée.

Effectif temporaires Il s'agit des effectifs en contrat à durée déterminée.

Ratio S : Le Ratio S mesure les effectifs indirects en pourcentage de l'effectif ETP total, y compris à la fois le personnel propre à la Société et les sous-traitants.

Taux de rotation du personnel et taux de départs volontaires (pour l'effectif légal) : Le taux de rotation du personnel et le taux de départs volontaires mesurent la part de l'effectif légal ayant quitté la Société (de manière volontaire ou non) sur une période définie :

- Le taux de rotation du personnel mesure le pourcentage de l'effectif légal ayant quitté l'entreprise sur une période donnée.
- Le taux de départs volontaires mesure le pourcentage d'effectifs permanents ayant volontairement quitté l'entreprise sur une période donnée. Le taux de départs volontaires est un rapport entre le total des départs volontaires sur une période annuelle divisé par les effectifs moyens en contrat à durée indéterminée sur cette période.

Taux d'utilisation et taux de non utilisation : Le taux d'utilisation mesure la part du temps de travail potentiel (en heures ou jours) pour les ETP directs-productifs (salariés en propre hors sous-traitants) facturable au client. Ce rapport s'exprime sous la forme d'un pourcentage, basé sur les heures facturables (effectivement produites) divisées par le temps de travail potentiel hors congés. Le taux de non utilisation mesure le temps de travail potentiel (en heures ou jours) pour les ETP directs productifs (salariés en propre hors sous-traitants) qui n'est pas facturé au client. Le taux d'utilisation + le taux de non utilisation = 100% du temps de travail potentiel des ETP directs productifs, hors congés légaux, congés de longue maladie, congés sabbatiques de longue durée et congés parentaux. Le temps de travail potentiel se compose du temps facturable, de l'inactivité pouvant être facturée mais non facturée (congés exceptionnels, maladie, disponibilité entre deux missions appelée temps d'inter-contrats, autre inactivité comme la délégation) et le temps non facturable (avant-vente, formation, réunions d'encadrement, recherche et développement, déplacements).

H.1.3 Termes relatifs à l'activité

BPO (*Business Process Outsourcing ou externalisation des processus*) : Le BPO correspond à l'externalisation d'un certain nombre de fonctions ou procédures de l'entreprise, notamment des fonctions administratives, telles que la comptabilité, la gestion des ressources humaines, les centres d'appels, etc.

CMM (*Capability Maturity Model*) : Le CMM est une méthode d'évaluation et de mesure, sur une échelle de 1 à 5, de l'efficacité du processus de développement logiciel dans une entreprise. CMMI fait référence à l'intégration du CMM.

CRM (*Customer Relationship Management ou gestion de la relation client*) : La gestion de la relation client (service après-vente, conseil à l'achat, conseil d'utilisation, fidélisation de la clientèle) est devenue un axe stratégique de la réussite d'une entreprise. Non seulement la gestion de la relation client favorise la rentabilité, mais elle conduit également à une augmentation du chiffre d'affaires grâce à son action sur la fidélisation de la clientèle.

ERP (*Enterprise Resource Planning ou planification des ressources d'entreprise*) : Un système ERP est un progiciel de gestion intégré conçu sous la forme de modules, capable d'intégrer les systèmes de ventes, de production, d'achat, de comptabilité et de ressources humaines en un vaste système de gestion de l'information, à l'échelle de l'entreprise toute entière.

LAN (*Local Area Network ou réseau local*) : Il s'agit d'un réseau local reliant un certain nombre d'ordinateurs au sein d'un même bâtiment ou d'une même zone.

MMS (*Multimedia Message Service ou message multimédia*) : Un MMS est un message pouvant transporter du texte, du son, des images en couleur fixes ou animées, envoyé en général à destination d'un téléphone portable.

SCM (*Supply Chain Management ou gestion de la chaîne logistique*) : Il s'agit d'un système conçu pour optimiser la chaîne logistique et améliorer la souplesse et la gestion des coûts.

TCO (*Total Cost of Ownership ou Coût total de possession*) : Il s'agit du coût total de possession dans un projet informatique, soit le coût cumulé d'un produit tout au long de son cycle de vie, depuis le début de sa conception jusqu'à son démantèlement.

TIC (*Technologies de l'information et de la Communication*) : Les TIC regroupent les techniques utilisées dans le traitement et la transmission des informations, principalement de l'informatique, de l'Internet et des télécommunications. Par extension, elles désignent leur secteur d'activité économique.

WAN (*Wide Area Network ou réseau longue distance*) : Un réseau WAN est un réseau longue distance généralement composé de plusieurs réseaux locaux (LAN), qui couvre une zone géographique étendue.

SEPA (*Single Euro Payments Area ou Espace unique de paiement en euros*) : Initiative européenne dont l'ambition est de créer une régulation commune à l'ensemble des pays européens pour que les transactions électroniques soient considérées comme des transactions domestiques en termes de facturation (plus de surfacturation pour les paiements électroniques transfrontaliers).

H.1.4 Termes relatifs au marché boursier

Capitalisation boursière : Elle représente le cours de l'action d'une société multiplié par le nombre d'actions émises.

Capitalisation du flottant : Elle représente le cours de l'action d'une société multiplié par le flottant tel que défini ci-dessus.

Consensus : Le consensus reprend l'opinion qui ressort de la communauté financière au sein de laquelle les analystes financiers jouent un rôle prédominant. Le consensus peut avoir trait aux perspectives de résultats (consensus sur un titre donné) ou à un groupe de sociétés appartenant au même secteur d'activité (consensus de marché).

Dividendes : Les dividendes représentent la part des bénéfices d'une entreprise distribuée aux actionnaires sous la forme de liquidités ou d'actions.

Flottant : Le flottant représente la proportion du capital social effectivement échangé sur le marché. Il exclut les actions des six catégories présentées ci-dessous (source Euronext) :

- Auto-détenzione : actions de la Société cotée détenues par des sociétés contrôlées au sens de l'article 233/3 du Code de Commerce. Les actions auto-détenues (actions détenues en propre par la société cotée) ne sont pas comprises dans le calcul.
- Actions détenues par des fondateurs : actions détenues directement ou indirectement par les fondateurs (personnes physiques ou groupes familiaux), lesdits fondateurs exerçant une influence sur la gestion ou le contrôle de la Société (dirigeants, contrôle en droit de vote, influence notoire....).
- Participations détenues par l'Etat : il s'agit des participations directes mais aussi des participations via des collectivités publiques et des participations détenues par des sociétés elles-mêmes contrôlées par l'Etat.
- Actions liées par un pacte d'actionnaires : actions comprises dans le champ d'un pacte d'actionnaires au sens de l'article 233/10 et 11 du Code du Commerce en dehors des actions détenues par les fondateurs ou l'Etat.
- Bloc contrôlant : actions détenues par des personnes morales (hors fondateurs et Etat) qui exercent un contrôle au sens de l'article 233-3 du Code du Commerce.
- Participations analysées comme stables : participations supérieures à 5% et qui n'ont pas évolué de manière significative à la baisse (-1% hors dilution) depuis trois ans. Sont inclus des actionnaires qui, parallèlement ou conjointement au lien capitalistique, ont, avec la Société cotée, des accords industriels ou stratégiques sur une période récente.

Instruments dilutifs : Les instruments dilutifs sont des instruments financiers (obligations, bons de souscription d'actions, options de souscription d'actions, actions gratuites) qui peuvent être convertis en actions et qui ont donc un impact dilutif potentiel sur le capital social.

PEG (Price Earnings Growth ou taux de croissance moyen des bénéfices attendus) : Il s'agit du rapport cours/bénéfices d'un titre divisé par son taux de croissance des bénéfices en glissement annuel.

PER (Price Earnings Ratio ou Rapport capitalisation boursière/bénéfices) : Il représente la capitalisation boursière d'une entreprise divisée par ses bénéfices après impôt sur une période suivie (ou à terme) de douze mois.

Valeur d'entreprise (Enterprise Value ou EV) : Elle représente la capitalisation boursière d'une entreprise plus son endettement.

Volatilité : Elle représente la fluctuation du cours d'une action, mesurée par l'écart type du rapport entre deux cours successifs.

H.2 Table de concordance AMF

H.2.1 Table de concordance du Document de Référence

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le **2 avril 2014**, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et il engage la responsabilité de ses signataires.

La présente table de concordance reprend les principales rubriques prévues par le Règlement (CE) numéro 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 (le « Règlement ») et renvoie aux pages du présent document où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

N°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement	Sections
1.	Personnes responsables	
1.1	Indication des personnes responsables	A.4.1
1.2	Déclaration des personnes responsables	A.4.2
2.	Contrôleurs légaux des comptes	
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes	A.4.3
2.2	Information concernant les modifications apportées aux contrôleurs légaux des comptes au cours de la période	N/A
3.	Informations financières sélectionnées	
3.1	Informations financières historiques	A.5.1 ; E.3
3.2	Informations financières intermédiaires	N/A
4.	Facteurs de risques	F.
5.	Informations concernant l'émetteur	
5.1.	Histoire et évolution de la société	
5.1.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	G.2.2
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	G.2.2
5.1.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	G.2.2
5.1.4	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, son pays d'origine, adresse et numéro de téléphone de son siège	G.2.2
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	A.5.2 ; A.6.1
5.2.	Investissements	
5.2.1	Principaux investissements réalisés	N/A
5.2.2	Principaux investissements en cours	N/A
5.2.3	Principaux investissements que compte réaliser l'émetteur dans l'avenir	N/A
6.	Aperçu des activités	
6.1.	Principales activités	
6.1.1	Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	A.1 ; A.2 ; C.2 ; C.3 ; C.4
6.1.2	Nouveaux produits ou services développés	B.3.3 ; C.2 ; C.3 ; C.4
6.2.	Principaux marchés	A.1 ; A.2 ; B.2 ; C.2 ; E.1
6.3.	Événements exceptionnels	N/A

N°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement	Sections
6.4.	Dépendance vis-à-vis des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	B.3.2.3 ; F.1 ; F.3.3
6.5.	Eléments fondateurs des déclarations concernant la position concurrentielle	B.2
7.	Organigramme	
7.1.	Description sommaire du groupe	E.5.3
7.2	Liste des filiales importantes	E.4.7.4 ; Note 29
8.	Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1.	Immobilisations corporelles importantes	E.4.7.4 - Note 13
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	D.5
9.	Examen de la situation financière et du résultat	
9.1.	Situation financière	E.1 ; E.3
9.2.	Résultat d'exploitation	
9.2.1	Facteurs importants, influant sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	E.1 ; E.3
9.2.2	Explication des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	E.1 ; E.3
9.2.3	Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé ou pouvant influer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de l'émetteur	E.1 ; E.3
10.	Trésorerie et capitaux	
10.1.	Capitaux de l'émetteur	E.3 ; G.7
10.2.	Source et montant des flux de trésorerie	E.3.2
10.3.	Conditions d'emprunt et structure de financement	E.3.3
10.4.	Restrictions à l'utilisation des capitaux	N/A
10.5.	Sources de financement nécessaires honorer les engagements	E.3.3
11.	Recherche et développement, brevets et licences	B.3.3
12.	Information sur les tendances	
12.1	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice	B.1 ; B.2 ; B.3 ; C.3 ; C.4 ; E.1
12.2	Tendances connues, incertitudes ou demandes ou engagements ou événements raisonnablement susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur	B.1 ; B.2 ; B.3 ; C.3 ; C.4 ; E.1
13.	Prévisions ou estimations du bénéfice	
13.1	Déclaration énonçant les principales hypothèses sur lesquelles l'émetteur a fondé sa prévision ou son estimation	N/A
13.2	Rapport élaboré par les contrôleurs légaux	N/A
13.3	Elaboration de la prévision ou de l'estimation	N/A
13.4	Déclaration sur la validité d'une prévision précédemment incluse dans un prospectus	

N°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement	Sections
14.	Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	
14.1.	Composition – déclarations	A.6.2 ; G.2.4 ; G.3.1.3
14.2.	Conflits d'intérêts	G.2.4
15.	Rémunération et avantages	
15.1.	Rémunérations et avantages en nature	G.4
15.2.	Retraites et autres avantages	G.4
16.	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1.	Mandats des membres du Conseil d'Administration et de direction	G.2.4
16.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	G.2.4
16.3.	Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations	G.3.1
16.4.	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	G.3.1 ; G.4.4
17.	Salariés	
17.1.	Nombre de salariés	D.4 ; E.1.7
17.2.	Participations dans le capital de l'émetteur et stock options	D.4.2.3 ; G.4 ; G.7.1 ; G.7.2
17.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	D.4.2.3
18.	Principaux actionnaires	
18.1.	Identification des principaux actionnaires	G.7.1 ; G.7.2 ; G.7.7
18.2.	Existence de droits de vote différents	G.7.1.2
18.3.	Contrôle de l'émetteur	G.7.1 ; G.7.2 ; G.7.7
18.4.	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	G.7
19.	Opérations avec des apparentés	E.4.7.4 - Note 27
20.	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1.	Informations financières historiques	A.5 ; E.2 ; E.3 ; E.4 ; H.2.2
20.2.	Informations financières pro forma	N/A
20.3.	États financiers	E.4
20.4.	Vérifications des informations financières historiques annuelles	
20.4.1	Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	E.4.1
20.4.2	Indication des autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	N/A
20.4.3	Indication de la source et de l'absence de vérification des informations financières figurant dans le document d'enregistrement qui ne sont pas tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	N/A
20.5.	Date des dernières informations financières	31 décembre 2013

N°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement	Sections
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	
20.6.1	Informations financières semestrielles ou trimestrielles	N/A
20.6.2	Informations financières intermédiaires	N/A
20.7	Politique de distribution des dividendes	G.2.3 ; G.7.3
20.7.1	Montant des dividendes	G.7.3
20.8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	F.6
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	E.4.7
21.	Informations complémentaires	
21.1.	Capital social	
21.1.1	Montant du capital souscrit	G.7
21.1.2	Actions non représentatives du capital	N/A
21.1.3	Actions détenues par l'émetteur lui-même	G.7
21.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de Souscription	E.3.3.1
21.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	N/A
21.1.6	Informations sur le capital de tout membre du groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	G.7
21.1.7	Historique du capital social	G.7
21.2.	Acte constitutif et statuts	
21.2.1	Description de l'objet social de l'émetteur	G.2.2
21.2.2	Résumé de toute disposition contenue dans l'acte constitutif, les statuts, de l'émetteur concernant les membres de ses organes d'administration, de direction et de surveillance	G.2
21.2.3	Description des droits, priviléges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	G.2.3 ; G.7.3
21.2.4	Description des actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	G.2
21.2.5	Description des conditions régissant la manière dont les assemblées générales annuelles et extraordinaires sont convoquées	G.2
21.2.6	Description de toute disposition qui pourrait avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle de l'émetteur	G.2
21.2.7	Indication de toute disposition fixant le seuil au dessus duquel toute participation doit être divulguée	G.2
21.2.8	Description des conditions régissant les modifications du capital lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit	N/A
22.	Contrats importants	B.3.2.3
23.	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	
23.1	Déclaration ou rapport attribué(e) à une personne intervenant en qualité d'expert	N/A
23.2	Informations provenant d'une tierce partie	N/A
24.	Documents accessibles au public	G.2.1 ; G.2.2 ; G.7
25.	Informations sur les participations	E.4.7.4 – Note 29

H.2.2 Table de concordance du Rapport Financier Annuel

Afin de faciliter la lecture du présent document, la table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent Document de Référence, 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.

Informations	Sections
Comptes annuels de la société	E.5
Comptes consolidés du Groupe	E.4
Rapport de gestion	A.4.3 ; B.3 ; D. ; E. ; F. ; G.7
Attestation du responsable du rapport financier annuel	A.4.2
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	E.5.1
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	E.4.1
Honoraires des Commissaires aux comptes	E.4.7.4 - note 30
Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que sur les procédures de contrôle interne mises en place par la société	G.2.3 ; G.3 ; G.4 ; G.7.7.5
Rapport des Commissaires aux comptes, établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du Conseil d'Administration de la société	G.3.3

En application de l'Article 28 du règlement de la Commission européenne (CE) n° 809-2004 du 29 avril 2004 relatif aux documents émis par les émetteurs cotés sur les marchés des Etats membres de l'Union européenne (« Directive Prospectus »), les éléments suivants sont incorporés par référence :

- Les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012 établis selon les normes IFRS, le rapport des Commissaires aux comptes sur ces états financiers et le rapport de gestion du Groupe présentés dans le Document de référence n° D.13-0271 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 3 avril 2013,
- Les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011 établis selon les normes IFRS, le rapport des Commissaires aux comptes sur ces états financiers et le rapport de gestion du Groupe présentés dans le Document de référence n° D.12-0288 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 5 avril 2012.

I IMPLANTATIONS ET CONTACTS

Afin d'accompagner ses clients, Atos s'est implanté dans les principales villes du monde. Vous trouverez les adresses ainsi que les numéros de téléphone des principaux bureaux à la page implantations du site internet atos.net. Les pages Emplois et Carrières contiennent un descriptif des postes à pourvoir. Une adresse email, à laquelle vous pouvez adresser vos questions et commentaires d'ordre général figure en bas de page du site internet Atos.

I.1 Siège social

River Ouest
80 Quai Voltaire
95870 BEZONS – France
+33 1 73 26 00 00

I.2 Fonctions dans le groupe

Finance & Informatique

Michel-Alain Proch +33 1 73 26 00 31

Ressources Humaines

Patrick Adiba +33 1 73 26 00 36

Communication & talents

Marc Meyer +33 1 73 26 00 26

Support, Ventes & Marketing

Hervé Payan +33 1 73 26 01 73

Relations Investisseurs, Communication Financière, Fusions Acquisitions & Stratégie
Gilles Arditti +33 1 73 26 00 66

Juridique, Conformité & Gestion des Contrats

Alexandre Menais +33 1 73 26 42 15

Informatique interne

Tarek Moustafa +33 1 73 26 01 63

Achats

Enguerrand de Pontevès +33 1 73 26 01 02

Audit interne & Gestion des risques

Daniel Milard +33 1 73 26 01 55

I.3 Organisation globale

Lignes de Services

Conseil & Intégration de Systèmes

Francis Meston +33 1 73 26 01 53

Infogérance

Eric Grall +48 5 25 25 93 26

Worldline

Marc-Henri Desportes +33 1 73 26 00 29

Cloud & Enterprise Software

Ursula Morgenstern +44 2 07 83 04 296

Entités Opérationnelles Spécialisées

Atos Worldgrid

Jérôme de Parscau +33 4 76 61 86 24

I.4 Implantations

Siège social

Atos
River Ouest
80, quai Voltaire
95 877 Bezons Cedex
Tel.: +33 1 73 26 00 00

Afrique du Sud

Atos
Woodlands Office Park, Ground Floor,
Building 32
Woodlands Drive, Woodmead
Johannesburg
Tel.: +27 87 310 2867

Allemagne

Atos
Otto-Hahn-Ring 6
D-81379 München
Tel.: +49 211 399 0

Atos Consulting & Technology

Services
Bruchstr. 5
D-45883 Gelsenkirchen
Tel.: +49 209 9456 7555

Worldline
Hahnstraße 25
D-60528 Frankfurt/Main
Tel.: +49 69 66 57 10

Andorre

Atos
Doctor Vilanova, 9 Edificio Thais 2ºA
AD-500 Andorra la Vella
Tel.: +376 82 54 47

Arabie Saoudite

Atos
Olayan H.O
Tower B, 1st level
Al Malaz Area, Al Ehssa Street
P.O.Box. 8772
Riyadh 11492
Tel.: +966 14749000

Argentine

Atos
C1430CRG
Cnel. Manuel Arias 3751, 18th floor
Cdad. Aut. de Buenos Aires
Tel.: +54 11 6315 8800

Worldline

Ruta 8 Km.
18 - Calle 122 N° 4785
ex. Gral. Roca - B1653JUK
Villa Ballester
Tel.: +54 11 5193 5800

Australie

Atos
885 Mountain Highway
Bayswater
Victoria 3153
Tel.: +61 3 9721 6400

Autriche

Atos & Worldline
Siemensstrasse 92
A-1210
Vienna
Tel.: +43 51707 0

Belgique

Atos
Da Vincielaan 5
B-1935 Zaventem
Tel.: +32 2 690 28 00

Worldline

Chaussée de Haecht 1442
Haachtsesteenweg
1130 Brussels
Tel.: +32 2 727 61 11

Brésil

Atos
Rua Werner Siemens 111
05069-900 São Paulo, SP
Tel.: +55 11 3550 2000

Bulgarie

Atos
Serdika Offices
48, Simeonov Blvd.
1505 Sofia
Tel.: +359 2 402 23 00

Canada

Atos
6375 Shawson Drive
Mississauga, ON L5T 1S7
Tel.: +905 461 3535

Chili

Atos & Worldline
Av. Providencia 1760 - Piso 17 -
Oficina 1702
7500498 Santiago de Chile
Tel.: +56 2 477 1313

Chine

Atos & Worldline
Building B
No.7, Wangjing Zhonghuan Nan Rd.,
Chaoyang District
Beijing 100102, PRC
Tel.: +86 10 6911 5888

Colombie

Atos
Autopista Norte N° 108-27, Of. 1505
Torre 2
Edificio Paralelo
Bogota
Tel.: +57 1 519 0233

Croatie

Atos
Heinzelova 69
10000 Zagreb
Tel.: +385 1 286 7000

Danemark

Atos
Dybendalsvaenget 3
2630 Tasstrup
Tel.: +45 4331 1400

Egypte

Atos
50 Abbass El Akkad Street
Nasr City
11757 Cairo
Tel.: +202 26708806

Emirats Arabes Unis

Atos
The Galleries, Level 2, Building 2,
Downtown Jebel Ali
Sheikh Zayed Rd
PO Box 500437
Dubai
Tel.: +971 4 4402300

Espagne

Atos & Worldline
Albarracín, 25
28037 Madrid
Tel.: +34 91 440 8800

Atos Consulting & Technology Services

Albasanz 16, 4^a planta
28037 Madrid
Tel.: +34 91 214 9500

Estonie

Atos
Väike-Paala 1
11415 Tallinn
Tel.: +372 6 308 649

Etats Unis

Atos
2500 Westchester Avenue
Purchase, NY 10577
Tel.: +1 914 881 300

Finlande

Atos
Kalkkipellontie 6
02650 Espoo
Tel.: +358 10 688 5000

France

Worldline
River Ouest
80, quai Voltaire
95 877 Bezons Cedex
Tel.: +33 1 34 34 95 95

Atos Worldgrid

28 rue Gustave Eiffel
38027 Grenoble Cedex 1
Tel.: +33 4 38 12 50 00

Atos Consulting & Technology Services

River Ouest
80, quai Voltaire
95 877 Bezons Cedex
Tel.: +33 1 73 26 00 00

Hong Kong
Atos & Worldline
8/F, Octa Tower
8 Lam Chak Street
Kowloon Bay
Tel.: +852 2280 6008

Hongrie
Atos
Gizella ut 51-57
H-1143 Budapest
Tel.: +36 30 743 0

Inde
Atos
Prism Towers, "A" wing, 6th Floor,
Mindspace Ob
Link Road, Goregaon West
Mumbai, 400 062
Tel.: +91 22 66 45 25 00

Worldline
701, Interface 11
Malad (West)
Mumbai, 400 064
Tel.: +91 22 40 42 40 00

Indonésie
Worldline
Wisma Keiai Prince, #1707
JI. Jend. Sudirman Kav.3
Jakarta 10220
Tel.: +62 21 572 4373

Italie
Atos
Via Vipiteno, 4
20128 Milano
Tel.: +39 02 2431

Irlande
Atos
Fitzwilliam Court
Leeson Close, Dublin 2
Tel.: +353 1 216 2000

Japon
Atos
Level 20, Shinjuku Park Tower
3-7-1 Nishi-Shinjuku, Shinjuku-ku
Tokyo 163-1020
Tel.: +81 3 3344 6631

Luxembourg
Atos
Rue Nicolas Bové 2a
L-1253 Luxembourg
Tel.: +352 31 36 37 1

Malaisie
Atos
Suite F01, 1st Floor
2310 Century Square, Jalan Usahawan
63000 Cyberjaya - Selangor
Tel.: +60 3 8316 0288

Worldline
Suite19.01 Level 19
Centrepoin South Mid Valley City
Lingkaran Syed Putra
59200 Kuala Lumpur
Tel.: +603 2084 5418

Maroc
Atos
Casablanca Nearshore Park – Shore 7
1100, boulevard El Qods - Quartier
Sidi, Maârouf
Casablanca
Tel.: +212 (0)5 29 04 45 29

Mexique
Atos
Corporativo Santa Fe
Av. Santa Fe No. 505 piso 9
Col. Santa Cruz Manca Santa Fe
Deleg. Cuajimalpa de Morelos
05349, Mexico, D.F.
Tel.: +52 55 5081 4600

Nouvelle-Zélande
Atos
Level 1
326 Lambton
Wellington, 6011
Tel.: +64 4 978 1745

Pays-Bas
Atos, Atos Consulting & Technology Services
Papendorpseweg 93
3528 BJ Utrecht
Tel.: +31 (0) 88 265 5555

Worldline
Wolweverstraat 18
2924 CD Ridderkerk
Tel.: +31 180 442 442

Philippines
Atos
23/F Cyber One Building
11 Eastwood Ave., Bagumbayan,
Quezon City, 1110
Tel.: +63 2 982 9600

Pologne
Atos
Ul. Postępu 18
02-676 Warsaw
Tel.: +48 22 444 65 00

Portugal
Atos
Edifício Europa
Av. José Malhoa, 16, 7.^o andar B2
1070-159 Lisboa
Tel.: +(351) 21 097 14 00

Qatar
Atos
3rd Floor, QFIB Building, Suhaim Bin
Hamad Street
Al Sadd Area, Zone #38, Building no.
89858, P.O.Box. 202378
Doha
Tel.: +974 444 78183

République Tchèque
Atos
Doudlebska 1699/5
140 00 Prague
Tel.: +420 233 034 211

Royaume-Uni
Atos & Worldline
4 Triton Square
Regent's Place
London NW1 3HG
Tel.: +44 20 7830 4444

Roumanie
Atos
Strada Preciziei, N24, Corp H3
Bucharest 062204
Tel.: +40 21 3058603

Russie
Atos
1st Kozhevichesky per., 6/1
115114 Moscow
Tel.: +7 495 7372599

Serbie
Atos
Pariske komune 22
11070 Belgrade
Tel.: +381 11 3012200

Singapour
Atos & Worldline
620A Lorong 1 Toa Payoh
TP4 Building Level 5
Singapore 319762
Tel.: +65 6496 3888

Slovaquie
Atos
Einsteinova 11
851 01 Bratislava
Tel.: +421 2 68526801

Suède
Atos
Johanneslundsvägen 12-14
19487 Upplands Väsby
Tel.: +46 87306500

Suisse
Atos
Freilagerstrasse 28
8047 Zürich
Tel.: +41 58 702 11 11

Taiwan
Atos & Worldline
5FNo.100, Sec 3
Min Sheng East Road
Taipei 10596
Tel.: +886 2 2514 2500

Thaïlande
Atos
2922/339 Charn Issara Tower II, 36th
floor
New Petchaburi Road, Bangkapi,
Huaykwang
10310 Bangkok
Tel.: +66 2787-9000

Turquie
Atos
Yakacik Cad. No: 111
43870 Kartal Istanbul
Tel.: +90 216 459 20 10

TABLE DES MATIERES DETAILLEE

Sommaire	1
A Profil	3
A.1 Profil d'activité	3
A.2 Structure du chiffre d'affaires	6
A.2.1 Répartition par Ligne de Services	6
A.2.2 Répartition par Entité Opérationnelle	6
A.2.3 Répartition par Marché	6
A.3 Entretien avec Thierry Breton	7
A.4 Personnes responsables	9
A.4.1 Responsable du Document de Référence	9
A.4.2 Attestation du responsable du Document de Référence	9
A.4.3 Responsables du contrôle des comptes	9
A.5 Atos en 2013	10
A.5.1 Principaux graphiques	10
A.5.2 Principales réalisations	11
A.6 Présentation du Groupe	14
A.6.1 Formation du Groupe	14
A.6.2 Direction et organisation	15
A.6.2.1 Direction Générale	15
A.6.2.2 Organigramme	15
A.6.2.3 Comité Exécutif	16
A.7 Informations boursières	21
B Positionnement d'Atos sur le marché des services informatiques	22
B.1 Tendances du marché des services informatiques	22
B.1.1 Cloud	22
B.1.2 Informatique mobile et Internet des objets	23
B.1.3 Big Data	24
B.1.4 Une pression constante sur les prestataires de services informatiques	25
B.2 Taille de marché et environnement concurrentiel	25
B.2.1 Taille totale du marché	25
B.2.2 Paysage concurrentiel et positionnement prévisionnel d'Atos sur le marché	26
B.2.3 Taille et part de marché d'Atos en Europe	26
B.2.4 Perspectives à moyen terme	27
B.3 Stratégie, organisation et objectifs pour 2016	27
B.3.1 Vision, stratégie et contexte commercial	27
B.3.2 Stratégie générale d'Atos et ambition 2016	28
B.3.2.1 Initiatives pour accélérer la croissance	29
B.3.2.2 Initiatives visant à améliorer la compétitivité et à diminuer le coût des opérations	30
B.3.2.3 Stratégie en matière d'alliances	31

B.3.3	Innovation et portefeuille d'offres	32
B.3.3.1	Développement d'un portefeuille d'offres globales.....	32
B.3.3.2	La Communauté Scientifique	33
C	Ventes et production	35
C.1	Approche d'Atos pour le développement des ventes et des activités	35
C.1.1	Approche marketing	35
C.1.1.1	Contexte	35
C.1.1.2	Nouveautés	35
C.1.1.3	Ambitions d'Atos	36
C.1.2	Direction des ventes stratégiques	36
C.1.2.1	Nouveautés	37
C.1.2.2	Ambitions d'Atos	37
C.2	Marchés	37
C.2.1	Industrie, Distribution et Services.....	37
C.2.1.1	Contexte	37
C.2.1.2	Nouveautés	38
C.2.1.3	Ambitions d'Atos	38
C.2.1.4	Expertise sectorielle	39
C.2.2	Secteur Public, Santé & Transports	39
C.2.2.1	Contexte	39
C.2.2.2	Nouveautés	39
C.2.2.3	Ambitions d'Atos	40
C.2.2.4	Expertise sectorielle	41
C.2.3	Télécoms, Médias & Services aux collectivités	42
C.2.3.1	Contexte	42
C.2.3.2	Nouveautés	42
C.2.3.3	Ambitions d'Atos	43
C.2.3.4	Expertise sectorielle	44
C.2.4	Services Financiers	45
C.2.4.1	Contexte	45
C.2.4.2	Nouveautés	45
C.2.4.3	Ambitions d'Atos	46
C.2.4.4	Expertise sectorielle	47
C.3	Services informatiques.....	48
C.3.1	Infogérance	48
C.3.2	Conseil & Intégration de Systèmes	52
C.3.2.1	Conseil	52
C.3.2.2	Intégration de Systèmes	54
C.3.3	Cloud & Logiciels d'entreprise	57

C.4	Worldline	59
C.4.1	Services Commerçants & Terminaux	60
C.4.2	Traitement de Transactions et Logiciels de Paiement.....	60
C.4.3	Mobilité & Services Web Transactionnels	60
D	Responsabilité sociétale d'entreprise	61
D.1	« Best in class » - Construire l'entreprise du futur	61
D.1.1	Être leader en matière de développement durable	61
D.1.1.1	Nouvelles opportunités commerciales.....	61
D.1.1.2	Vision et stratégie d'Atos – Devenir Leader du Développement durable	63
D.1.1.3	Gouvernance de la responsabilité d'entreprise	63
D.1.2	Intégration du programme de responsabilité d'entreprise dans la stratégie commerciale d'Atos	64
D.1.2.1	Mise en relation des performances financières et extra-financières.....	64
D.1.2.2	Evaluation de la pertinence du programme de responsabilité d'entreprise d'Atos	65
D.1.2.3	Hiérarchisation des défis d'Atos	66
D.1.2.4	Indicateurs clés de performance en adéquation avec les défis d'Atos.....	67
D.1.3	Programme de responsabilité d'entreprise d'Atos à l'œuvre.....	68
D.1.3.1	Domaines d'action d'Atos.....	68
D.1.3.2	Principales réalisations	68
D.2	Etre un Acteur Ethique et Loyal en affaires	69
D.2.1	Compliance.....	69
D.2.1.1	Gouvernance de la Compliance.....	69
D.2.1.2	Nouvelles politiques pour prévenir les risques en matière de compliance	70
D.2.1.3	Renforcement de la sensibilisation	70
D.2.2	Protection des données personnelles.....	71
D.2.2.1	L'approche structurée d'Atos pour une protection complète des données	71
D.2.2.2	Protection des données dans le Cloud.....	72
D.2.3	Protection des actifs	72
D.2.3.1	Une approche transversale de la protection des biens	72
D.2.3.2	Système de Gestion de la Sécurité, Organisation et Gouvernance	73
D.2.3.3	Indicateurs clés de performance de sécurité et reporting	74
D.2.4	Panorama des indicateurs clés de performance en compliance, protection des données personnelles et sécurité.....	74
D.3	Dialogue proactif avec les parties prenantes d'Atos.....	75
D.3.1	Renforcement du dialogue avec les parties prenantes	75
D.3.1.1	Respect de la norme AA1000	75
D.3.1.2	Identification du niveau d'engagement des parties prenantes d'Atos	75
D.3.2	Clients, investisseurs et analystes financiers d'Atos	77
D.3.2.1	Répondre aux besoins et aux attentes des clients	77
D.3.2.2	Développer la confiance avec les Investisseurs et les Analystes financiers.....	80
D.3.3	Assurer un partenariat à long terme avec les fournisseurs et les partenaires.....	81
D.3.3.1	Un dialogue permanent avec les fournisseurs d'Atos	81
D.3.3.2	Améliorer une relation durable	82

D.3.4	Impliquer les employés dans le parcours en développement durable.....	83
D.3.4.1	Tenir compte des attentes des employés	83
D.3.4.2	Elargir la sensibilisation et encourager le dialogue	84
D.3.5	Collaborer avec les communautés.....	85
D.3.5.1	Approche de la citoyenneté d'entreprise	85
D.3.5.2	Le concours IT Challenge (Edition 2013).....	87
D.3.6	Panorama des Indicateurs clés de performance liés au dialogue avec les parties prenantes	89
D.4	Etre un employeur responsable.....	90
D.4.1	Fondamentaux des ressources humaines.....	90
D.4.2	Les individus, principal actif d'Atos	90
D.4.2.1	Attirer et épanouir les talents.....	91
D.4.2.2	Les personnes adéquates avec les compétences appropriées.....	94
D.4.2.3	Politique en matière de rémunérations et de prestations.....	96
D.4.3	Améliorer le programme Wellbeing@work (Bien-être au travail)	99
D.4.3.1	Respect des standards internationaux de droit du travail	99
D.4.3.2	Encourager la diversité et l'équité.....	99
D.4.4	Faire du lieu de travail un espace d'épanouissement	102
D.4.4.1	Assurer un bon équilibre au travail.....	102
D.4.4.2	Zero email™ : adopter une nouvelle façon de travailler	103
D.4.5	Engagement sociétal (les meilleures pratiques locales).....	105
D.4.6	Panorama des indicateurs clés de performance sociaux	106
D.5	Réduire l'empreinte globale d'Atos et mettre en place des politiques vertes	108
D.5.1	Empreinte énergétique et carbone	108
D.5.1.1	Résultats des émissions liées à l'environnement	108
D.5.1.2	Management environnemental	110
D.5.2	L'environnement de intelligent contribue à la réduction de l'impact environnemental	111
D.5.3	Des centres de données durables	112
D.5.3.1	Réduction de l'empreinte carbone	112
D.5.3.2	Compensation du CO ₂ produit restant	113
D.5.3.3	Développement de sources d'énergie décarbonisées	113
D.5.4	Panorama des indicateurs clés de performance environnementale	114
D.6	L'excellence pour les clients en matière de développement durable	115
D.6.1	Soutenir les clients vers un modèle de croissance plus durable.....	115
D.6.1.1	Excellence opérationnelle.....	116
D.6.1.2	Individus, Sécurité et Conformité des Produits	116
D.6.1.3	Risque et réputation.....	117
D.6.1.4	Infrastructure informatique professionnelle	117
D.6.2	Des solutions innovantes précieuses pour la société dans son ensemble.....	118
D.6.2.1	Citoyenneté numérique	118
D.6.2.2	Le concept de Smart Campus.....	118
D.6.3	Plein écosystème durable de partenaires	119
D.6.4	Panorama des indicateurs clés de performance liés à l'excellence durable pour les clients....	120

D.7	Information sur le rapport	121
D.7.1	Périmètre du rapport	121
D.7.1.1	Les nouvelles obligations légales en matière de reporting RSE.....	121
D.7.1.2	Lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI)	121
D.7.1.3	Application des principes de la norme AA1000.....	122
D.7.1.4	Information méthodologique détaillée	123
D.7.2	Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion portant sur l'exercice clos le 31 décembre 2013.	125
D.7.3	Attestation du GRI.....	129
D.8	Indicateurs clés de performance (Table de concordance).....	130
E	Finance	136
E.1	Revue opérationnelle	136
E.1.1	Synthèse.....	136
E.1.2	Réconciliation du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle à périmètre et taux de change constants	138
E.1.2.1	Chiffre d'affaires	139
E.1.2.2	Marge opérationnelle.....	140
E.1.3	Performance par ligne de services	141
E.1.3.1	Infogérance	141
E.1.3.2	Intégration de Systèmes	142
E.1.3.3	Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS) & Activités Spécialisées.....	143
E.1.3.4	Conseil & Services Technologiques.....	144
E.1.4	Performance par entité opérationnelle.....	145
E.1.4.1	Allemagne	145
E.1.4.2	Royaume-Uni & Irlande	146
E.1.4.3	Benelux & Pays Nordiques	147
E.1.4.4	France.....	148
E.1.4.5	Atos Worldline.....	148
E.1.4.6	Europe Centrale & de l'Est	149
E.1.4.7	Amérique du Nord	149
E.1.4.8	Zone Ibérique	150
E.1.4.9	Autres entités opérationnelles	150
E.1.4.10	Coûts des structures globales.....	151
E.1.5	Chiffre d'affaires par marché.....	151
E.1.5.1	Industrie, Distribution & Services.....	151
E.1.5.2	Secteur Public, Santé & Transports	151
E.1.5.3	Télécoms, Médias & Services aux collectivités	152
E.1.5.4	Services Financiers	152
E.1.6	Prises de Commandes	152
E.1.6.1	Prises de commandes et ratio prises de commande sur chiffre d'affaires.....	153
E.1.6.2	Carnet de commandes	154
E.1.6.3	Propositions commerciales	154

E.1.7	Gestion des Ressources Humaines	154
E.1.7.1	Évolution de l'effectif.....	154
E.1.7.2	Variations de périmètre	155
E.1.7.3	Recrutements.....	155
E.1.7.4	Départs	155
E.1.7.5	Réorganisation, licenciements et autres.....	156
E.1.7.6	Sous-traitants externes	156
E.1.8	Worldline.....	157
E.2	Objectifs 2014	158
E.3	Revue financière	159
E.3.1	Etat du résultat global.....	159
E.3.1.1	Marge opérationnelle.....	159
E.3.1.2	Autres produits et charges opérationnels	159
E.3.1.3	Résultat financier.....	160
E.3.1.4	Impôt.....	161
E.3.1.5	Participations ne donnant pas le contrôle.....	161
E.3.1.6	Résultat net normalisé	161
E.3.1.7	Résultat net par action	162
E.3.2	Tableau de flux de trésorerie	164
E.3.3	Politique de financement	166
E.3.3.1	Structure de Financement.....	166
E.3.3.2	Ratios bancaires	167
E.3.3.3	Politique d'investissement.....	167
E.3.3.4	Politique en matière de couverture.....	168
E.4	Etats financiers consolidés.....	169
E.4.1	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013	169
E.4.2	Compte de résultat consolidé	171
E.4.3	Etat du résultat global.....	172
E.4.4	Etats consolidés de la situation financière	173
E.4.5	Tableau de flux de trésorerie consolidé	174
E.4.6	Variation des capitaux propres consolidés.....	175
E.4.7	Annexes aux comptes consolidés.....	176
E.4.7.1	Préambule	176
E.4.7.2	Base de préparation et principes comptables.....	176
E.4.7.3	Gestion des risques financiers	188
E.4.7.4	Notes aux comptes consolidés.....	189

E.5	Comptes sociaux de la Société Mère	231
E.5.1	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2013	231
E.5.2	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés – exercice clos le 31 décembre 2013	233
E.5.3	Organigramme simplifié	235
E.5.4	Comptes Sociaux d'Atos SE	236
E.5.4.1	Bilan	236
E.5.4.2	Compte de résultat	237
E.5.5	Annexes aux comptes d'Atos SE	237
F	Facteurs de risques	254
F.1	Facteurs de risques externes	254
F.1.1	Le marché	254
F.1.2	Les risques pays	254
F.1.3	Les clients	254
F.1.4	Les fournisseurs	254
F.1.5	Les partenaires et les sous-traitants	255
F.1.6	Le risque de contrepartie	255
F.2	Risques liés à l'activité	255
F.2.1	Les risques technologiques et informatiques	255
F.2.2	Les risques relatifs aux contrats et à l'exécution des projets	256
F.2.3	Risques relatifs aux acquisitions et à la croissance externe	256
F.2.4	Les Ressources Humaines	257
F.3	Risques de conformité et de réputation	257
F.3.1	Les risques réglementaires	257
F.3.2	La protection des données personnelles	257
F.3.3	La protection de la propriété intellectuelle	258
F.3.4	Les risques de réputation	258
F.4	Risques relatifs aux marchés financiers	258
F.5	Les activités de gestion des risques	259
F.5.1	L'évaluation et la gestion des risques liés à l'activité	259
F.5.2	Assurances	260
F.6	Litiges et réclamations	261
F.6.1.1	Litiges en matière fiscale et de contributions sociales	261
F.6.1.2	Litiges en matière commerciale	261
F.6.1.3	Litiges en matière sociale	262
F.6.1.4	Garanties de passif	262
F.6.1.5	Autres	262

G	Gouvernance d'entreprise et capital	263
G.1	Administration de la Société	263
G.2	Information juridique.....	263
G.2.1	Transformation en société européenne.....	263
G.2.2	Objet social et autres renseignements.....	264
G.2.3	Dispositions statutaires	264
G.2.4	Le Conseil d'Administration.....	267
G.3	Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la Gouvernance d'Entreprise et le Contrôle Interne	276
G.3.1	Gouvernance d'Entreprise.....	276
G.3.1.1	Conformité au code AFEP-MEDEF - Référentiel en matière de gouvernance d'entreprise.	276
G.3.1.2	Mode de direction	277
G.3.1.3	Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration	278
G.3.1.4	Indépendance des Administrateurs	280
G.3.1.5	Réunions du Conseil d'Administration	281
G.3.1.6	Le Comité des Comptes.....	281
G.3.1.7	Le Comité des Nominations et des Rémunérations	284
G.3.1.8	Evaluation des travaux du Conseil d'Administration	285
G.3.2	Le Contrôle Interne	286
G.3.2.1	Définition et objectifs du Contrôle Interne.....	286
G.3.2.2	Les acteurs du contrôle interne	287
G.3.2.3	Composantes du dispositif de Contrôle Interne	288
G.3.2.4	Dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière.....	291
G.3.2.5	Perspectives et procédures nouvelles à mettre en œuvre	293
G.3.3	Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration.....	294
G.4	Rémunérations et actionnariat des dirigeants.....	296
G.4.1	Jetons de présence	296
G.4.2	Rémunération du mandataire social exécutif	297
G.4.2.1	Principes de la rémunération de Monsieur Thierry Breton - Président Directeur Général.	297
G.4.2.2	Composantes de la rémunération de Monsieur Thierry Breton - Président Directeur Général	298
G.4.2.3	Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées au dirigeant mandataire social - Tableau AMF n°1	299
G.4.2.4	Rémunération du mandataire social exécutif versée par la Société et ses filiales - Tableau AMF n°2	300
G.4.2.5	Avantages du dirigeant mandataire social – Tableau AMF n°11.....	300

G.4.3	Plans d'options de souscription d'actions et plans d'attribution d'actions de performance	300
G.4.3.1	Rappel des termes et conditions du plan d'attribution d'actions de performance décidé le 22 décembre 2011, dont le Président Directeur Général a été l'un des bénéficiaires	301
G.4.3.2	Termes et conditions du plan d'attribution d'actions de performance décidé le 24 juillet 2013, dont le Président Directeur Général a été l'un des bénéficiaires	302
G.4.3.3	Validation des résultats des conditions de performance 2013 des plans d'attribution d'actions de performance du 22 décembre 2011, du 29 mars 2012 et du 24 juillet 2013	304
G.4.3.4	Historique des attributions d'actions de performance au 31 décembre 2013 - Tableau AMF n°10	304
G.4.3.5	Actions de performance attribuées au Président Directeur Général - Tableau AMF n°6... ..	305
G.4.3.6	Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour le Président Directeur Général - Tableau AMF n°7	305
G.4.3.7	Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions au 31 décembre 2013 - Tableaux AMF n°8	306
G.4.3.8	Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers – Tableau AMF n°9	307
G.4.3.9	Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice au Président Directeur Général - Tableau AMF n°4	307
G.4.3.10	Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par le Président Directeur Général - Tableau AMF n°5	307
G.4.4	Conformité de la rémunération globale du dirigeant mandataire social aux recommandations du code AFEP-MEDEF.....	307
G.5	Résolutions	310
G.5.1	Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Annuelle.....	310
G.5.2	Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 au dirigeant mandataire social de la société, soumis à l'avis des actionnaires.....	310
G.5.3	Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire sur les transactions réalisées sur des actions de la Société.....	314
G.6	Code et chartes	315
G.6.1	Pacte Mondial des Nations Unies.....	315
G.6.2	Code d'Ethique.....	315
G.6.2.1	Lutte contre la corruption	315
G.6.2.2	Concurrence loyale	316
G.6.2.3	Prévention des conflits d'intérêts	316
G.6.2.4	Lutte contre la fraude et protection des biens d'Atos	316
G.6.2.5	Protection de la confidentialité et des informations privilégiées	316
G.6.3	Autres dispositions applicables	316
G.6.4	Information privilégiée et délit d'initié	316
G.6.5	Règlement Intérieur du Conseil d'Administration et Charte des Administrateurs	317

G.7	Evolution du capital et performance boursière.....	319
G.7.1	Informations de base	319
G.7.1.1	Transactions des titres (Euronext)	319
G.7.1.2	Evolution du flottant	320
G.7.2	Répartition du capital.....	320
G.7.3	Dividendes	321
G.7.4	Documentation	321
G.7.5	Calendrier financier	321
G.7.6	Contacts.....	321
G.7.7	Capital	321
G.7.7.1	Capital au 31 décembre 2013.....	321
G.7.7.2	Evolution du capital depuis 5 ans.....	322
G.7.7.3	Franchissements de seuil.....	323
G.7.7.4	Droits de vote	323
G.7.7.5	Pacte d'actionnaires	323
G.7.7.6	Auto-détention et contrat de liquidité	324
G.7.7.7	Effet potentiel futur sur le capital.....	327
G.7.8	Performance boursière	331
G.7.8.1	Chiffres clés	331
G.7.8.2	Capitalisation boursière	331
G.7.8.3	Volume de transaction.....	331
G.7.8.4	Principaux événements boursiers de l'année 2013 et post-clôtures	332
G.7.8.5	Valeur de l'action pour la déclaration estimative des biens soumis à l'ISF	333
G.7.8.6	Achat et vente par la Société de ses propres actions	333
H	Annexes	334
H.1	Glossaire - Définitions.....	334
H.1.1	Termes et indicateurs clés de performance : Finance	335
H.1.2	Termes et indicateurs clés de performance : Activité	336
H.1.3	Termes relatifs à l'activité.....	338
H.1.4	Termes relatifs au marché boursier.....	339
H.2	Table de concordance AMF	340
H.2.1	Table de concordance du Document de Référence	340
H.2.2	Table de concordance du Rapport Financier Annuel.....	344
I	Implantations et contacts	345
I.1	Siège social	345
I.2	Fonctions dans le groupe.....	345
I.3	Organisation globale.....	345
I.4	Implantations	346
	Table des matières détaillée	348