

SOMMAIRE

1

Présentation de la Société et de ses activités 5

1.1 Les grandes dates de l'histoire du Groupe et ses valeurs	6
1.2 Les activités du Groupe	8
1.3 Principales filiales du Groupe et organigramme simplifié	13
1.4 Le marché et l'environnement concurrentiel	15
1.5 2014, une année de forte progression	17
1.6 Politique d'investissement, de financement et risques de marché RFA	25
1.7 Facteurs de risques RFA	26

2

Gouvernement d'entreprise et contrôle interne 33

2.1 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration RFA	35
2.2 Organisation générale du Groupe RFA	54
2.3 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux RFA	58
2.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques RFA	70
2.5 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 Cap Gemini S.A. RFA	79

3

Cap Gemini, ses valeurs, ses collaborateurs et son engagement en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) 81

3.1 Notre approche RSE	82
3.2 Les ressources humaines, un actif essentiel du Groupe	87
3.3 Responsabilité environnementale	108
3.4 Engagement vis-à-vis des parties prenantes	116
3.5 Analyse externe indépendante	123
3.6 Tableau de corrélation du Grenelle	125

4

Informations financières 129

4.1 Analyse des résultats consolidés du Groupe Capgemini RFA	130
4.2 Comptes consolidés RFA	136
4.3 Commentaires sur les comptes de la Société Cap Gemini S.A. RFA	195
4.4 Comptes sociaux 2014 RFA	197
4.5 Autres informations financières et comptables RFA	221

5

Cap Gemini et ses actionnaires 223

5.1 Capital social de Cap Gemini RFA	224
5.2 Cap Gemini S.A. et la Bourse	229
5.3 Répartition du capital et des droits de vote	233
5.4 Programme de rachat d'actions RFA	235

6

Rapport du Conseil d'Administration sur les projets de résolutions et texte des projets de résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2015 237

6.1 Résolutions à caractère ordinaire	238
6.2 Résolutions à caractère extraordinaire	246
6.3 Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes	254

7

Informations complémentaires 257

7.1 Informations juridiques	258
7.2 Organes de Direction Générale	262
7.3 Responsables de l'information	263

8

Tables de concordance 267

8.1 Information requise par le Règlement Européen n° 809/2004	268
8.2 Table de concordance du rapport financier annuel	269
8.3 Table de concordance du rapport de gestion prévu par les articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce	270

Document de référence **2014**

RAPPORT FINANCIER ANNUEL



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 1 avril 2015, 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'Autorité des Marchés Financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Conformément à l'article 28 du règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

1. Relatives à l'exercice 2013 :

- ▶ le rapport de gestion, les comptes consolidés, et le rapport des Commissaires aux Comptes y afférent, figurant dans le document de référence déposé le 3 avril 2014 sous le numéro D.14-0283 (respectivement pages 276 à 277 et 118 à 185) ;
- ▶ les comptes sociaux de Cap Gemini S.A. et le rapport des Commissaires aux Comptes y afférent, figurant dans le document de référence déposé le 3 avril 2014 sous le numéro D.14-0283 (respectivement pages 186 à 209 et 210 à 211) ;
- ▶ le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées figurant dans le document de référence déposé le 3 avril 2014 sous le numéro D.14-0283 en page 212.

2. Relatives à l'exercice 2012 :

- ▶ le rapport de gestion, les comptes consolidés, et le rapport des Commissaires aux Comptes y afférent, figurant dans le document de référence déposé le 22 avril 2013 sous le numéro D.13-0402 (respectivement pages 232 à 233 et 106 à 173) ;
- ▶ les comptes sociaux de Cap Gemini S.A. et le rapport des Commissaires aux Comptes y afférent, figurant dans le document de référence déposé le 22 avril 2013 sous le numéro D.13-0402 (respectivement pages 174 à 194 et 195 et 196) ;
- ▶ le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées figurant dans le document de référence déposé le 22 avril 2013 sous le numéro D.13-0402 en page 197.

Des exemplaires du document de référence sont disponibles auprès de Cap Gemini S.A., 11 rue de Tilsitt, 75017 Paris, sur le site Internet : <http://investor.capgemini.com> et sur le site Internet de l'Autorité des Marchés Financiers : www.amf-france.org.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Serge KAMPF, Président d'Honneur et Vice-Président

Paul HERMELIN, Président Directeur Général

Daniel BERNARD, Administrateur Référent

Anne BOUVEROT

Yann DELABRIÈRE

Laurence DORS

Phil LASKAWY

Xavier MUSCA

Pierre PRINGUET

Bruno ROGER

Lucia SINAPI-THOMAS

Caroline WATTEEUW-CARLISLE

Kevin MASTERS, Secrétaire du Comité de Groupe Européen - Invité permanent

LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

PricewaterhouseCoopers Audit

représenté par Françoise GARNIER

KPMG S.A.

représenté par Frédéric QUELIN

Principales données financières

COMPTES CONSOLIDÉS

<i>en millions d'euros</i>	2010 ⁽¹⁾	2011	2012	2013	2014
Chiffre d'affaires	8 697	9 693	10 264	10 092	10 573
Charges opérationnelles	(8 089)	(8 950)	(9 435)	(9 235)	(9 603)
Marge opérationnelle	608	743	829	857	970
% du chiffre d'affaires	7,0 %	7,7 %	8,1 %	8,5 %	9,2 %
Résultat d'exploitation	489	600	606	720	853
% du chiffre d'affaires	5,6 %	6,2 %	5,9 %	7,1 %	8,1 %
Résultat net (part du Groupe)	280	394	353	442	580
% du chiffre d'affaires	3,2 %	4,1 %	3,4 %	4,4 %	5,5 %
Résultat par action					
Nombre d'actions au 31 décembre	155 770 362	155 770 362	161 770 362	160 317 818	163 592 949
Résultat par action au 31 décembre (<i>en euros</i>)	1,80	2,53	2,18	2,76	3,55
Dividende par action au titre de l'exercice (<i>en euros</i>)	1,00	1,00	1,00	1,10	1,20 ⁽²⁾
ÉCARTS D'ACQUISITION AU 31 DÉCEMBRE	3 201	3 768	3 702	3 601	3 784
CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE	4 314	4 239	4 482	4 458	5 057
TRÉSORERIE NETTE AU 31 DÉCEMBRE	1 063	454	872	678	1 218
FREE CASH FLOW ORGANIQUE AU 31 DÉCEMBRE	359	164	496	455 ⁽³⁾	668
Nombre moyen de collaborateurs	97 571	114 354	121 829	128 126	137 747
Nombre de collaborateurs au 31 décembre	108 698	119 707	125 110	131 430	143 643

(1) L'année 2010 n'est pas ajustée des retraitements suite à l'application d'IAS 19 révisée,

(2) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2015,

(3) Avant contribution exceptionnelle de 235 millions d'euros à un fonds de pension au Royaume-Uni.

1

Présentation de la Société et de ses activités

1.1

Les grandes dates de l'histoire du Groupe et ses valeurs 6

Sept valeurs aux racines du Groupe 7

1.2

Les activités du Groupe 8

Quatre grands métiers et une palette d'expertises 8

Des solutions pour 6 grands secteurs d'activité 8

Un écosystème de partenaires technologiques 9

143 650 hommes et femmes au service des clients 9

Responsabilité Sociale et Environnementale : Capgemini accélère 10

Une organisation fonctionnelle adaptée aux besoins des clients 10

Le chiffre d'affaires 2014 (par métier, secteur et région) 12

1.3

Principales filiales du Groupe et organigramme simplifié 13

1.4

Le marché et l'environnement concurrentiel 15

Panorama de la concurrence 15

L'évolution des marchés 16

1.5

2014, une année de forte progression 17

S'affirmer comme un partenaire de référence pour nos clients 17

Les grands contrats signés par Capgemini en 2014 18

Proposer de l'innovation utile aux clients 19

La compétitivité comme facteur de performance 21

Talents : nous transformer pour mieux servir les clients 21

Capgemini, « reconnu » parmi les leaders de son secteur 22

Les publications de Capgemini : une vision à 360° des enjeux des clients 24

1.6

Politique d'investissement, de financement et risques de marché 25

Politique d'investissement 25

Politique de financement et notation financière 25

Risques de marché 25

1.7

Facteurs de risques 26

Identification des risques 26

Risques liés à l'activité et à la stratégie 26

Risques opérationnels 27

Risques juridiques 28

Risques financiers 29

Assurances 30

1.1

Les grandes dates de l'histoire du Groupe et ses valeurs

1967	Création de SoGETI par Serge Kampf le 1 ^{er} octobre à Grenoble.
1970	Accord entre SoGETI et OBM (Organisation Bossard Michel) associant services informatiques et conseil en organisation.
1971	Naissance d'Eurinfo, société de <i>facilities management</i> créée par SoGETI avec le groupe Cofradel et la Lyonnaise de Banque.
1973	VII ^{es} « Rencontres SoGETI » à Djerba, les dernières où sont invités tous les collaborateurs du Groupe (440).
1974	SoGETI prend le contrôle du C.A.P. (alors leader des SSCI en France) et de Gemini Computer Systems (USA).
1975	Naissance officielle le 1 ^{er} janvier du groupe CAP GEMINI SOGETI, qui, avec 1 700 collaborateurs, devient le 1 ^{er} groupe européen de sociétés de services informatiques. IX ^{es} Rencontres à Istanbul (270 participants).
1976	La D.G. du Groupe s'installe au 17, av. George-V. Publication du 1 ^{er} Rapport Annuel (sur l'exercice 1975).
1977	Les pouvoirs publics français opposent leur veto à l'entrée d'E.D.S. dans le capital du Groupe.
1978	Le Groupe s'attaque au marché américain et crée une première « tête de pont » à Washington (Cap Gemini Inc.).
1980	Après une longue bataille avec SESA, le Groupe se voit confier par la DGT la réalisation de l'Annuaire électronique français.
1981	La vente de SORINFOR achève le désengagement du Groupe des activités de traitement.
1982	La barre du milliard de francs français de chiffre d'affaires est franchie, dont seulement la moitié réalisée en France.
1984	À la surprise générale, Serge Kampf annonce que l'anglais sera désormais la langue officielle du Groupe.
1985	Introduction spectaculaire des actions du Groupe à la Bourse de Paris (la demande représente 123 fois l'offre).
1987	Le Groupe prend le contrôle de SESA, dont il détenait 42 % du capital depuis 1982.
1989	Le Groupe affiche en fin d'exercice un bénéfice net après impôt de 7,4 %, qui reste à ce jour le record à battre.
1990	XVII ^{es} Rencontres à Marrakech : les 550 participants se prononcent en faveur d'une stratégie offensive incluant, si nécessaire, l'adossement à un groupe industriel. Dans la foulée, acquisitions de SCS en Allemagne, de Hoskyns, leader européen de l'activité outsourcing, et de deux sociétés américaines (URC et Mac Group), qui vont constituer le pôle consulting du Groupe. L'invasion du Koweït déclenche une crise économique mondiale qui va durer 4 ans.
1991	Entrée de Daimler-Benz à hauteur de 34 % dans le capital de la holding Sogeti (qui elle-même contrôle 60 % du Groupe).
1992	Acquisitions de Volmac aux Pays-Bas (3 200 personnes) et de Programator en Suède (1 600 personnes). Aux XVIII ^{es} Rencontres, qui réunissent à Prague 700 managers, lancement de GENESIS, le premier programme de transformation du Groupe, qui mobilisera jusqu'à 5 000 collaborateurs pendant plus d'un an. En fin d'année, Cap Gemini affiche – après 25 exercices bénéficiaires – les premières pertes de son histoire (il en sera de même en 1993 et 1994).
1996	Sous la pression conjointe des deux autres grands actionnaires, Serge Kampf accepte la « compression » dans la société cotée Cap Gemini Sogeti des deux étages de contrôle SKIP et SOGETI.
1997	Sortie de Daimler-Benz du capital du Groupe. Bossard Consultants (dans lequel le Groupe détenait 49 % du capital depuis plus de 20 ans !) est intégré dans le pôle consulting. Le Groupe fête ses 30 ans par une soirée mémorable au Carrousel du Louvre à Paris.
1998	Retour de l'action Cap Gemini dans l'indice CAC 40 (elle en avait déjà fait partie d'août 1988 à novembre 1993).
2000	Acquisition d'Ernst & Young Consulting (qui compte alors plus de 12 000 consultants). Le cours de Bourse de l'action Cap Gemini passe par un « plus haut » de 368,90 euros en mars, soit ce jour-là une capitalisation boursière de 44,5 milliards d'euros.
2002	Création d'une filiale spécialisée dans les services de proximité qui reprend le nom de SOGETI.
2003	SOGETI acquiert Transiciel (7 000 personnes). Le Groupe signe avec l'administration fiscale britannique un très gros contrat pluriannuel et ouvre à Bombay (Inde) son premier centre de production offshore.
2006	Lancement du programme de transformation I.Cube (Industrialization, Innovation, Intimacy).
2007	Acquisition de Kanbay, société américaine fortement implantée en Inde et spécialisée dans les Services Financiers (7 000 personnes). Capgemini, sponsor principal de la 6 ^e Coupe du Monde de rugby à XV. Grande soirée au Carrousel du Louvre pour fêter le 40 ^e anniversaire du Groupe.
2008	Nombreuses petites acquisitions, dont celle de Getronics PinkRoccade aux Pays-Bas.
2009	Acquisitions en Roumanie, au Vietnam et en Australie. Lancement de 5 lignes mondiales de services (Business Information Management, Application Lifecycle Services, Testing Services, Infostructure Transformation Services, Smart Energy Services).
2010	Acquisition d'IBX en Suède et de CPM Braxis (5 500 personnes) au Brésil. XXIII ^{es} Rencontres à Barcelone sur le thème de la « niaque ». Le Groupe termine l'année avec plus de 100 000 collaborateurs.

2011	Acquisition de 8 sociétés, dont Artesys, Avantias et Prosodie en France, et Praxis Technology en Chine. Réorganisation en 6 grandes unités opérationnelles (SBUs). Lancement d'une nouvelle ligne mondiale de services (<i>Mobile Solutions</i>).
2012	Au cours de l'Assemblée générale du 24 mai 2012 Serge Kampf transmet le flambeau de la Présidence à Paul Hermelin.
2013	Décès de Michel Jalabert, Administrateur de Cap Gemini S.A., un des hommes clés de l'histoire du Groupe depuis 1976 et d'Odette Bernard-Colombat, la plus ancienne collaboratrice du Groupe, assistante de Serge Kampf pendant plus de cinquante ans. XXIV ^{es} Rencontres à San Francisco : Capgemini réunit ses 450 top managers et accueille pour la première fois certains de ses plus grands partenaires technologiques, une marque de reconnaissance du Groupe comme un acteur majeur de son industrie. Lancement d'une nouvelle offre mondiale de services Digital Customer Experience.
2014	Acquisition d'Euriware en France et signature d'un contrat avec Areva.

SEPT VALEURS AUX RACINES DU GROUPE

Capgemini reste fidèle à ses sept valeurs d'origine, créées par le fondateur du Groupe, M. Serge Kampf, Président d'Honneur et Vice-Président du Conseil d'Administration. Notre culture et nos pratiques professionnelles sont inspirées et guidées par ces valeurs. Elles nous animent en tant que Groupe mais aussi en tant qu'individus. Intangibles, elles sont au cœur de notre démarche d'entreprise éthique et responsable. Elles sont le socle de la réputation de Capgemini.

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

L'**Audace**, c'est-à-dire le goût d'entreprendre, l'envie de prendre des risques et de s'engager (associée évidemment à la ferme résolution de tenir ses engagements), c'est l'esprit de compétition, la fermeté au moment de décider ou de faire appliquer des décisions, l'acceptation d'une remise en cause périodique des orientations prises et des situations acquises. Audace qui doit se doubler d'une certaine prudence et d'une grande lucidité sans lesquelles le manager audacieux ne serait en réalité qu'un dangereux casse-cou.

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

La **Liberté**, c'est-à-dire l'indépendance d'esprit, de jugement et d'action, l'esprit d'initiative, la créativité. C'est aussi la tolérance,

le respect de l'autre, de sa culture et de ses habitudes, vertu indispensable dans un groupe international.

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

La **Simplicité**, c'est-à-dire le contraire de l'affectation, de la prétention, de la grandiloquence, de l'arrogance et de la vantardise. La simplicité, ce n'est pas la naïveté (simple n'est pas simplet !), c'est la discrétion, la modestie réelle, le bon sens, l'attention portée dans le travail, la décontraction, le sens de l'humour.

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

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

Profondément multiculturel, Capgemini revendique un mode de travail qui lui est propre, la « Collaborative Business Experience™ ». Cet état d'esprit garantit l'écoute, la souplesse, l'agilité et la créativité – autant d'éléments essentiels à la performance de ses clients.

1.2

Les activités du Groupe

Présent dans plus de 40 pays, le groupe Capgemini s'est donné pour mission d'aider ses clients à améliorer leurs performances et leur position concurrentielle. Pour y parvenir, le Groupe met à leur disposition une **palette d'expertises autour de quatre grands métiers**. Il leur propose des solutions d'efficacité opérationnelle et de transformation digitale conçues pour répondre spécifiquement aux enjeux de leur **secteur d'activité**. Il s'allie avec des **partenaires technologiques** de renom, autour de tendances

majeures comme le cloud, le big data, la mobilité, la cybersécurité, ou encore l'Internet des objets (*Internet of Things*). Ses **143 650 collaborateurs** (au 31 décembre 2014) sont les garants de l'engagement et des résultats de Capgemini auprès de ses clients. Leviers de la performance du Groupe, ils s'investissent également en termes de responsabilité sociale et environnementale, au plus près du terrain.

QUATRE GRANDS MÉTIERS ET UNE PALETTE D'EXPERTISES

- ▶ **Conseil** (« Consulting Services » – Capgemini Consulting), qui a pour mission de contribuer à l'amélioration des performances des entreprises clientes grâce à une connaissance approfondie de leurs activités et de leurs processus ;
- ▶ **Services informatiques de proximité** (« Local Professional Services » – Sogeti), qui exercent au sein même de l'entreprise cliente une activité d'accompagnement et de support des équipes informatiques internes ;
- ▶ **Services applicatifs** (« Application Services »), qui comprennent la conception, le développement, la mise en œuvre et la maintenance des applications IT couvrant les activités du Groupe en termes d'intégration de système et de maintenance des applications ;
- ▶ **Autres services d'infogérance** (« Other Managed Services »), qui regroupent l'intégration, la gestion et/ou le développement de tout ou partie des systèmes d'infrastructure IT d'un client (ou d'un groupe de clients), des services transactionnels, des services à la demande et/ou des activités métiers des clients – Business Process Outsourcing, BPO.

À travers ces quatre métiers, Capgemini propose à ses clients une large palette d'expertises dans des domaines aussi divers que : la transformation digitale, le cloud, le big data, la mobilité, le testing, la cybersécurité, la gestion des systèmes applicatifs, les infrastructures et l'outsourcing.

Pour mieux répondre aux attentes de ses clients, le groupe Capgemini :

- ▶ s'est doté d'une capacité de production mondiale, le **Rightshore®** (tirer le meilleur parti des compétences de chacun quel que soit l'endroit où il est basé, onshore, nearshore ou offshore) associé à une standardisation accrue de ses processus, suivant en cela les règles du CMMI (modèle de référence international pour la production de logiciels) ;
- ▶ a bâti un écosystème de **partenaires technologiques** de premier plan, lui permettant de tirer rapidement le meilleur parti des mutations en cours ;
- ▶ a mis en œuvre un large **portefeuille d'offres innovantes** dans des domaines clés (comme le cloud, la gestion et l'analyse des données, la cybersécurité, la mobilité ou le test applicatif). Il a également développé de nouveaux modèles de services reposant sur la propriété intellectuelle. Le Groupe conçoit aussi des offres spécifiques pour certains secteurs. Ceci permet par exemple d'accompagner la transformation digitale des entreprises spécialisées dans l'énergie, ou l'essor des véhicules connectés dans l'industrie automobile. Enfin, Capgemini déploie des solutions globales qui couvrent tous les enjeux d'un secteur donné.

DES SOLUTIONS POUR 6 GRANDS SECTEURS D'ACTIVITÉ

L'expertise sectorielle du Groupe lui permet d'être au plus près des enjeux de ses clients et de développer des solutions adaptées à leurs objectifs spécifiques. Le Groupe est ainsi présent dans six secteurs :

- ▶ **Industrie** : ce secteur, foyer d'innovation, doit également, en permanence, améliorer sa compétitivité, notamment en raison de la hausse continue du prix des matières premières. À travers des services tels que l'infogérance et le BPO, Capgemini fournit aux entreprises de ce secteur une gamme variée de solutions. Celles-ci permettent de réaliser d'importantes économies sur la gestion des systèmes d'information et des fonctions supports ;

- ▶ **Commerce, Distribution et Transport** : les entreprises de ce secteur doivent répondre aux attentes nouvelles de leurs clients et sont confrontées à des contraintes de productivité. Capgemini leur apporte les technologies et l'expertise nécessaires, afin qu'elles puissent disposer de plateformes d'e-commerce associant flexibilité et rapidité ;
- ▶ **Énergie, Utilities et Chimie** : en s'appuyant sur les dernières technologies, le Groupe aide ces entreprises à relever le double défi d'une réglementation en constante évolution et de normes environnementales toujours plus exigeantes. Capgemini est leader mondial en matière de systèmes d'information gérant les compteurs électriques dits « intelligents » ;

- ▶ **Services financiers (Assurance et Banque) :** le Groupe accompagne la rationalisation et la simplification des applications et des infrastructures des établissements financiers (notamment les assurances et les banques). Nos principaux domaines d'intervention sont : la mobilité, la gestion intelligente des données, l'amélioration de l'expérience client, la conformité avec la réglementation.
- ▶ **Secteur public :** Capgemini assiste les administrations, les entreprises et agences publiques ainsi que les grandes collectivités locales dans la mise en œuvre de leurs programmes et leurs projets de modernisation ;

- ▶ **Télécommunications, Médias et Divertissement :** les opérateurs de ce secteur font face à de nombreux enjeux tels que la baisse des revenus de leurs activités traditionnelles, la concurrence de nouveaux entrants et la saturation de leurs réseaux due à l'explosion des contenus. Partenaire de ce secteur depuis plus de trente ans, Capgemini met à sa disposition sa connaissance intime des télécommunications et des contenus numériques, ainsi que son expertise technologique en matière de réseaux.

1

UN ÉCOSYSTÈME DE PARTENAIRES TECHNOLOGIQUES

Depuis toujours, Capgemini noue des partenariats stratégiques avec des alliés technologiques de renom, mais aussi avec des start-up aux compétences pointues. Qu'il s'agisse de collaborations de longue date ou plus récentes, le Groupe conserve son indépendance vis-à-vis de l'ensemble de ses partenaires, pour choisir en toute liberté ceux qui répondent le mieux aux attentes et aux enjeux de ses clients. En apportant à ces derniers ce que la technologie a de meilleur, Capgemini leur permet de conserver toujours une longueur d'avance sur leur marché.

Depuis 2 ans, Capgemini conduit une stratégie de partenariats technologiques plus sélective et à haute valeur ajoutée. Objectif : capitaliser au maximum sur chacune de ses alliances. Travailler avec un plus petit nombre d'entreprises très innovantes permet de renforcer les synergies pour développer ensemble des solutions inédites. En 2014, Capgemini a notamment renforcé ses partenariats avec Intel, dans les domaines du big data, de

l'Internet des Objets et de la cybersécurité, avec VMware, dans le domaine de la mobilité d'entreprise, et avec Pivotal et Cloudera, dans le domaine du big data.

En parallèle, le Groupe développe des collaborations plus ponctuelles avec des start-up très spécialisées. Ensemble, ils sont capables d'apporter des réponses ciblées aux enjeux sectoriels de ses clients.

3 familles de partenaires

- ▶ **Les partenaires stratégiques :** EMC², HP, IBM, Microsoft, Oracle, SAP, Salesforce.com,
- ▶ **Les « nouveaux champions » spécialisés :**
 - Cloud : Amazon web services, Google, Netsuite, VMware,
 - Big data : Cloudera, Informatica, Pega, Pivotal, SAS, Teradata;
- ▶ **Mais aussi :** Adobe, Cisco, box, CA technologies, Citrix, Dell, Drupal, Intel, Software AG, etc.

143 650 HOMMES ET FEMMES AU SERVICE DES CLIENTS

« People Matter, Results Count. »⁽¹⁾ : toute l'approche de Capgemini est dans sa signature de marque. Ce sont en effet les talents qui sont les garants de son engagement et de son expertise auprès de ses clients. Au 31 décembre 2014, le Groupe comptait 143 643 collaborateurs – contre 131 430 fin 2013. Il a dépassé la barre symbolique des 50 000 collaborateurs en Inde, pour atteindre 56 000 en fin d'année. Les effectifs se répartissent sur les cinq continents : 62 035 en Europe, 59 792 en Asie-Pacifique, 10 384 en Amérique du Nord, 10 268 en Amérique latine, 1 164 au Moyen-Orient et en Afrique. Plus de 120 nationalités sont représentées dans plus de 40 pays.

Le nombre de salariés offshore est en forte croissance en 2014 (+ 17 %). Il représente désormais 47 % de l'effectif total de Capgemini, en hausse de trois points sur un an.

Les recrutements ont été particulièrement importants en 2014 en Inde et au Maroc avec plus de 1 000 collaborateurs.

Pour parvenir à de tels résultats, alors que la bataille pour les talents fait rage dans son secteur, Capgemini déploie un arsenal d'outils pour recruter les meilleurs :

- ▶ ses sites internet (par lesquels se font 30 % des recrutements) ;
- ▶ les portails d'offres d'emploi externes (23 %) ;
- ▶ les candidatures transmises ou recommandées par des collaborateurs du Groupe (22 %) ;
- ▶ le réseau social LinkedIn (13 %). À noter : 35 collaborateurs possèdent désormais la certification « recruteur » délivrée par LinkedIn ;
- ▶ les cabinets de recrutement externes (8 %) ;
- ▶ autres canaux : 4 %.

En 2014, un vaste plan de transformation a été lancé pour continuer de renforcer les talents chez Capgemini. Intitulé « *Excelerate* », il conjugue excellence et accélération. Pour en savoir plus, voir 1.5.

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

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE : CAPGEMINI ACCÉLÈRE

Pour Capgemini, la RSE est, de plus en plus, un moteur de croissance et de performance. Elle lui permet de mieux répondre aux attentes de ses clients et des collaborateurs, tout en étant plus utile à la société. Partout dans le monde, le Groupe et ses employés prennent à bras-le-corps les enjeux des territoires où ils vivent et travaillent, dans quatre domaines prioritaires :

- ▶ la réduction de l’empreinte environnementale du Groupe ;
- ▶ l’engagement sociétal ;
- ▶ le développement des talents ;
- ▶ les valeurs et l’éthique.

L’année 2014 a été marquée par une nette accélération, avec une **gouvernance RSE** renforcée au plus haut niveau de l’entreprise. Des avancées significatives ont été réalisées en matière **d’environnement**. En Inde, Capgemini a obtenu la certification ISO 14001, qui atteste d’un « système de management environnemental » performant. Le Groupe a également diminué

de 14,9 % ses émissions de gaz à effet de serre, passées de 2,7 tonnes à 2,3 tonnes par collaborateur, entre 2013 et 2014. Sa mobilisation a été reconnue par le CDP (*Carbon Disclosure Project*), une organisation internationale qui analyse l’impact des grandes entreprises mondiales sur le changement climatique.

Dans le domaine de **l’engagement sociétal**, Capgemini a lancé les « *Global Community and Engagement Awards* » : ce concours interne met à l’honneur les actions RSE menées par les collaborateurs. Il a remporté un vif succès en mobilisant des milliers de salariés. À noter en particulier, le soutien à de jeunes diplômés en recherche d’emploi aux Pays-Bas, la sensibilisation au tri des déchets électroniques au Brésil, la mobilisation pour les personnes en situation de handicap en Pologne... Au total, 139 projets émanant de 17 pays ont été proposés. Les 12 vainqueurs ont bénéficié d’un soutien financier du Groupe pour poursuivre leurs activités.

Pour en savoir plus, voir 3.1.

UNE ORGANISATION FONCTIONNELLE ADAPTÉE AUX BESOINS DES CLIENTS

Pour aider ses clients à améliorer leur compétitivité et leur réactivité sur leurs marchés, l’objectif de Capgemini est de leur fournir des solutions innovantes, ainsi que des services fiables et de haute qualité, délivrés à un coût compétitif et dans les meilleurs délais. Le Groupe s’est organisé à l’échelle mondiale en grandes unités opérationnelles (*Strategic Business Units*, SBUs), et s’appuie sur des lignes de services mondiales (*Global Service Lines*).

LES UNITÉS OPÉRATIONNELLES

Pour offrir les meilleures réponses aux attentes de ses clients et aux évolutions du marché, Capgemini est organisé en sept unités opérationnelles (*Strategic Business Units*, SBUs) :

- ▶ Capgemini Consulting est la marque qui recouvre les activités du groupe Capgemini dans le domaine du conseil en stratégie et transformation ;
- ▶ Sogeti est la marque qui distingue l’entité en charge des Services informatiques de proximité ;
- ▶ Infrastructure Services assure la conception, la réalisation, l’externalisation et la maintenance des infrastructures informatiques des clients ;
- ▶ deux SBUs Application Services One et Application Services Two regroupent en deux entités géographiques distinctes les capacités d’intégration de systèmes et de maintenance applicative ;
- ▶ Business Process Outsourcing (BPO) prend en charge les services d’externalisation des fonctions et processus des entreprises et organisations ;
- ▶ LatAm (Latin America) regroupe les opérations du Groupe en Amérique Latine, et couvre les métiers Application Services et Infrastructure Services, notamment sa filiale brésilienne.

À ces sept SBUs s’ajoute la société Prosodie-Capgemini, opérateur de flux transactionnels multicanal.

LES LIGNES DE SERVICES MONDIALES

Capgemini adapte et enrichit en permanence son catalogue d’offres multisectorielles et multimétiers. Depuis janvier 2014, l’accent a en particulier été mis sur :

- ▶ le **Testing** : Capgemini et Sogeti conjuguent leurs expertises et proposent des solutions d’industrialisation en matière de tests et d’assurance qualité des logiciels, notamment pour les applications mobiles et sociales ;
- ▶ l’optimisation du « déluage de données ». L’offre « **Insights & Data** » permet de mettre toute la puissance des outils à disposition des entreprises et des institutions publiques ou privées. Comment ? En domestiquant et donnant du sens à des millions de données afin de permettre de prendre les bonnes décisions au bon moment. Capgemini propose également à ses clients de faire le lien entre les données disponibles et la capacité à transformer ces mêmes données en valeur économique ;
- ▶ la **Cybersécurité** : Capgemini propose à ses clients de les guider dans leur transformation digitale, de manière sécurisée. En effet, Capgemini les aide à définir et mettre en œuvre leur stratégie de cybersécurité tout en protégeant leurs systèmes informatiques ou industriels et leurs objets connectés ;
- ▶ l’Expérience Digitale ou « **Digital Customer Experience** » : cette offre permet d’aider les entreprises à définir leur stratégie digitale et d’adopter les plateformes et solutions adaptées, afin de transformer les modes d’interaction avec leurs clients. Elle est complétée naturellement par des **solutions de mobilité**, qui accélèrent l’accessibilité pour leurs clients à travers tous les terminaux mobiles (smartphones, tablettes, etc.) ; par ailleurs,

la nouvelle ère de l'internet des objets ouvre le champ à de nombreuses nouvelles offres d'optimisation de gestion d'assets industriels (**Digital Manufacturing**) ;

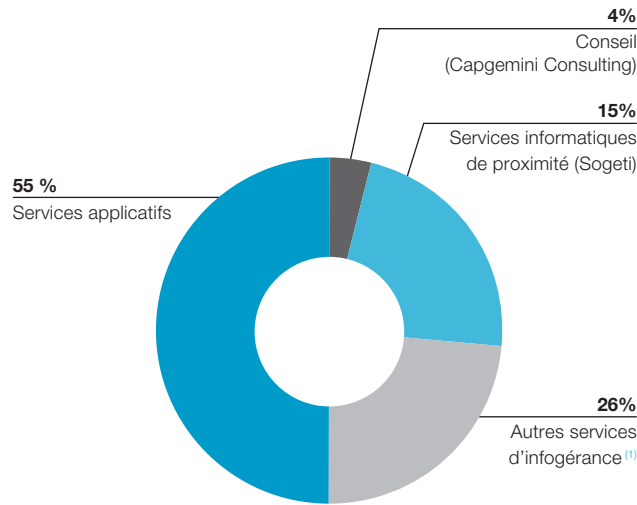
- ▶ enfin, Capgemini vise à aider chacun de ses clients à tirer le meilleur parti du « **cloud** » et offre avec une palette complète de service : conseil sur la stratégie à adopter, intégration de

services, migration des données ou optimisation d'applications pour le cloud, accompagnement dans le pilotage de l'infrastructure cloud qui répond le mieux à leurs besoins. Ces derniers peuvent concerner le stockage et l'accès aux données, qu'il s'agisse d'environnement public, privé ou hybride.

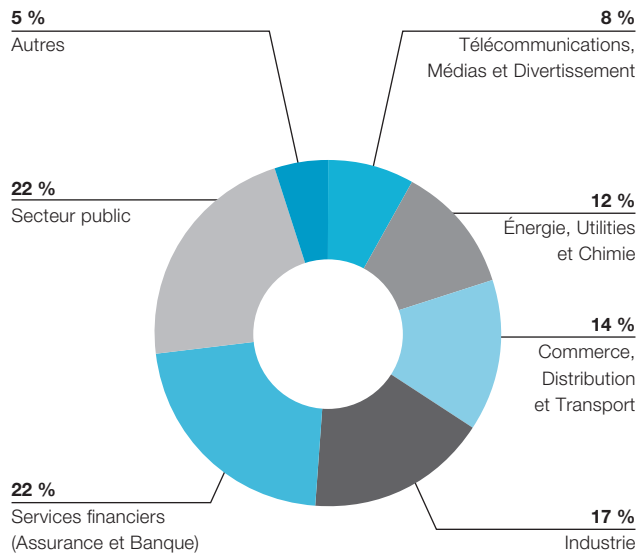
LE MODÈLE DE PRODUCTION RIGHTSHORE®, UN LEVIER DE CROISSANCE POUR LE GROUPE

Le modèle de production globale Rightshore® – présenté dans la section « Quatre grands métiers et une palette d'expertises », page 8 du présent document – constitue un moteur de développement et un puissant levier de compétitivité pour Capgemini. En 2014, il a joué un rôle important dans la signature de plusieurs contrats majeurs (voir section « Les grands contrats signés par Capgemini en 2014 », page 18). Ainsi, pour gérer et transformer le parc d'applications métiers du groupe pétrolier nordique Statoil ASA, le Groupe conjuguera les expertises de ses centres de Norvège et d'Inde. De même, l'extension du contrat avec le conglomérat brésilien Algar mobilise les services BPO de Blumenau au Brésil et de Bangalore en Inde. Le modèle Rightshore® est également une composante essentielle de la nouvelle ligne de services mondiale Cybersécurité lancée début 2015 (voir section « les lignes de services mondiales », page 10). Son dispositif de surveillance s'appuie sur cinq Centres Opérationnels de Sécurité (SOC, Security Operation Centers) situés en France, au Royaume-Uni, au Luxembourg et en Inde.

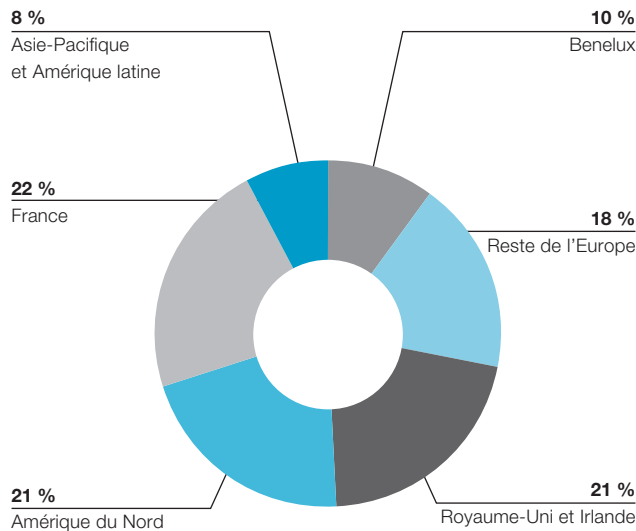
LE CHIFFRE D'AFFAIRES 2014 (PAR MÉTIER, SECTEUR ET RÉGION)
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MÉTIER



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SECTEUR



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PAYS OU PAR RÉGION



(1) Les autres services d'infogérance regroupent l'intégration, la gestion et/ou le développement de tout ou partie des systèmes d'infrastructure IT d'un client (ou d'un groupe de clients), des services transactionnels, des services à la demande et/ou des activités métiers des clients - Business Process Outsourcing, BPO.

1.3

Principales filiales du Groupe et organigramme simplifié

1

Le Groupe exerce son activité au travers, principalement, de 111 filiales consolidées dont la liste est donnée à la note 32 « Liste par pays des principales sociétés consolidées » (page 191 du présent document de référence) et implantées dans plus de 40 pays, eux-mêmes regroupés en huit zones géographiques :

- ▶ l'Amérique du Nord : USA, Canada ;
- ▶ le Royaume-Uni et l'Irlande ;
- ▶ la France, à laquelle est rattaché le Maroc ;
- ▶ le Benelux ;
- ▶ les pays nordiques : Danemark, Norvège, Suède, Finlande ;
- ▶ l'Allemagne et les pays d'Europe Centrale : Suisse, Autriche, Pologne, République tchèque, Roumanie, Hongrie, Slovaquie ;
- ▶ l'Europe du Sud : Espagne, Italie, Portugal ;
- ▶ enfin la région Asie-Pacifique/Amérique Latine : Inde, Chine, Singapour, Hong-Kong, Australie, Mexique, Brésil, Argentine, Chili...

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

Cap Gemini S.A. détient :

- ▶ 100 % d'une société de services intragroupe dénommée Capgemini Service S.A.S. ;
- ▶ 100 % de la société Capgemini Université S.A.S qui opère l'Université du Groupe ;
- ▶ 100 % de la société Capgemini Gouvieux S.A.S qui exploite le campus du centre international de formation du Groupe ;

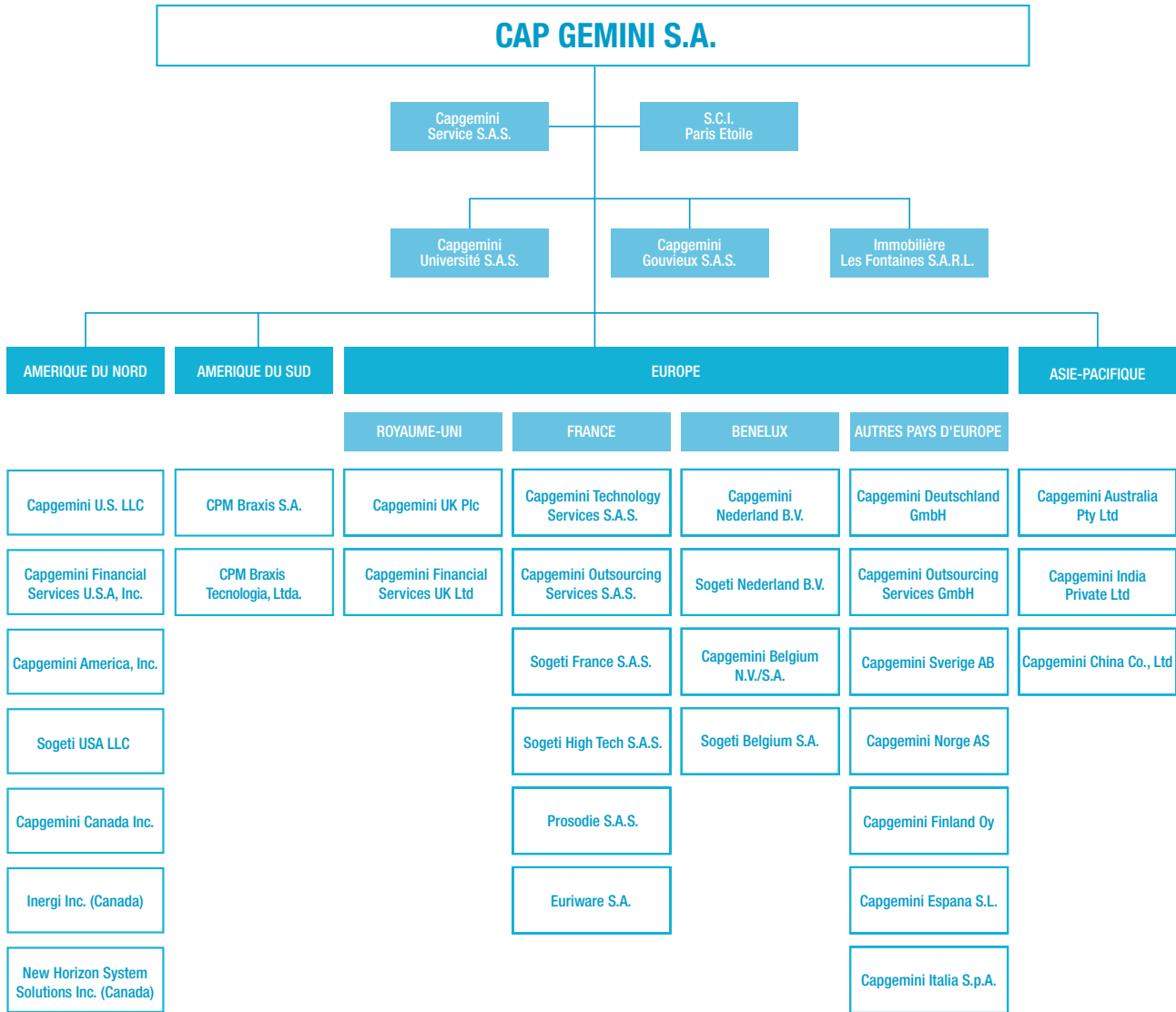
ainsi que les filiales opérationnelles qui sont détenues directement ou indirectement via des holdings régionales et dont les principales sont présentées dans l'organigramme simplifié ci-après.

Enfin, le Groupe a pour politique de ne pas être propriétaire des bureaux qu'il occupe. Les filiales du Groupe dans leur majorité louent leurs locaux auprès de bailleurs externes étant précisé qu'aucun lien n'existe entre ces bailleurs et le Groupe et ses dirigeants.

Les seuls actifs immobiliers significatifs appartenant au Groupe sont constitués :

- ▶ d'un immeuble détenu par la S.C.I. Paris Étoile qui héberge le siège social de Cap Gemini S.A. sis Place de l'Étoile – 75017 Paris ;
- ▶ du centre international de formation du Groupe à Gouvieux, située à 40 km au nord de Paris, détenue par la S.A.R.L. Immobilière Les Fontaines ;
- ▶ et de trois campus en Inde.

Ci-après, organigramme des principales filiales opérationnelles (dont le chiffre d'affaires est supérieur à 50 millions d'euros) et les filiales de supports et de moyens du Groupe détenues à 100 % directement ou indirectement par Cap Gemini S.A., à l'exception du groupe CPM Braxis détenu à 53,92 %.



1.4

Le marché et l'environnement concurrentiel

1

Le groupe Capgemini opère sur le marché défini par le cabinet Gartner, spécialiste américain des analyses de marché, comme le marché des services professionnels informatiques, qui a représenté en 2014 un montant global de 605 milliards d'euros. Le groupe Capgemini est classé septième acteur mondial, et le cinquième si l'on exclut le marché japonais, où le groupe n'a qu'une présence marginale depuis 2012, à l'occasion d'une acquisition ciblée.

L'Amérique du Nord est le premier marché mondial, soit environ 44 % du total. L'Europe de l'Ouest est le second marché mondial, représentant environ 29 % du total, et le Groupe y est considéré comme le deuxième acteur, avec une position de leader aux Pays-Bas et en France. Suivent ensuite le Japon, avec 11 % du marché, la zone Asie-Pacifique, avec 10 % et l'Amérique Latine avec 4 %. Le groupe est aujourd'hui présent dans l'ensemble de ces zones. Au niveau mondial, la part de marché du Groupe est d'environ 1,7 % en 2014.

Le marché est segmenté par le cabinet Gartner en activités de consulting, de développement et intégration, de gestion des systèmes (outsourcing) et de gestion des processus (business process management). Cette segmentation correspond peu ou prou à celle des disciplines du Groupe, à ceci près que les activités de développement et d'intégration, et de gestion des systèmes sont regroupées dans la discipline Application Services. Ces différents marchés étant très proches, il existe bien entendu des

recouvrements, comme le marché des applications, qui comprend à la fois des activités de développement et de maintenance et se retrouve à la frontière entre deux disciplines du Groupe (Application services et Sogeti), tout comme les infrastructures informatiques.

Le marché du consulting représente un montant global de près de 74 milliards d'euros. Le Groupe, dixième acteur au plan mondial, occupe des positions fortes en Europe. Le consulting est le plus cyclique de tous les segments.

Le marché du développement et de l'intégration est estimé globalement à environ 191 milliards d'euros. Le Groupe est positionné comme le neuvième acteur mondial et le numéro deux en Europe de l'Ouest. Ce marché est assez cyclique, particulièrement sur les activités de proximité, qui correspondent à des cycles (et des contrats) courts, tandis que les activités d'intégration de systèmes correspondent à des cycles un peu plus longs.

Les marchés de la gestion des systèmes et des processus sont pour l'essentiel des marchés de maintenance et d'opérations, avec des cycles et des contrats plus longs, ce qui les rend plus résilients. Le marché de la gestion des systèmes est estimé à environ 223 milliards d'euros et le Groupe est considéré comme le neuvième acteur mondial. Le marché de la gestion des processus est estimé à environ 117 milliards d'euros, mais le Groupe n'occupe pas de position de leader.

PANORAMA DE LA CONCURRENCE

Les concurrents du groupe Capgemini peuvent être classés en quatre catégories : les acteurs mondiaux, les acteurs d'origine offshore, les acteurs régionaux et les acteurs spécialisés.

Les acteurs mondiaux comprennent deux géants de l'informatique, IBM et HP. Leur présence sur d'autres marchés technologiques proches, comme le matériel ou le logiciel, leur permet d'amortir les relations clients sur un marché plus large. Viennent ensuite les purs acteurs de services informatiques comme Accenture, Atos, CSC ou CGI. Ce groupe d'acteurs comprend également les concurrents adossés à des activités de services plus larges comprenant l'audit ou le conseil en transactions, à savoir Deloitte, KPMG, PWC et Ernst & Young. Capgemini peut prétendre faire partie de ce petit groupe d'acteurs mondiaux qui sont ses concurrents les plus directs. Dans ce groupe on compte également des groupes d'origine japonaise, comme Fujitsu et NTT Data, surtout présents au Japon mais qui développent leur présence en dehors.

Les acteurs d'origine offshore (essentiellement d'origine indienne) sont les acteurs ayant connu jusqu'à maintenant les plus fortes croissances et, pour les plus grands d'entre eux, comme TCS, Infosys, Wipro, Cognizant ou HCL, ils peuvent prétendre concurrencer les acteurs mondiaux. Après avoir développé leur présence dans les pays anglo-saxons, ils continuent de s'attaquer aux marchés d'Europe continentale.

Les acteurs régionaux sont très nombreux, car les services informatiques présentent peu de barrières à l'entrée, mais n'ont généralement ni la profondeur de l'offre ni la couverture géographique des acteurs mondiaux. En Europe, les plus importants sont T-Systems, Indra et Sopra Steria, tandis qu'en Amérique du Nord, il s'agit par exemple de Lockheed Martin, SAIC.

Enfin, les acteurs spécialisés recouvrent différents types de concurrents, sociétés de conseil ou encore acteurs spécialisés dans les activités de business process outsourcing comme Genpact.

L'ÉVOLUTION DES MARCHÉS

À la principale évolution structurelle du marché des services informatiques représentée par le spectaculaire développement de l'offshore (initié au début des années 2000 par des sociétés de services indiennes) se rajoute le développement rapide du « cloud computing », l'émergence de nouveaux marchés autour du phénomène de big data et la transformation rapide des usages en lien avec l'explosion de la mobilité et l'émergence des réseaux sociaux. Les secteurs industriels notamment commencent à faire appel à une technologie au potentiel révolutionnaire « l'internet des objets ». Les sociétés de service indiennes ont attaqué les marchés nord américains en leur fournissant une main-d'œuvre offshore bien formée et bon marché qui leur permettait de proposer des prix très bas ; c'est ainsi qu'elles ont rapidement gagné des parts de marché, en particulier dans les segments qui étaient les plus accessibles (reengineering, maintenance, développement d'applications) et dans les pays anglophones (États-Unis mais aussi Grande-Bretagne, Canada...), aujourd'hui elles étendent progressivement leurs compétences dans des segments plus complexes (installation de logiciels packagés) et dans les pays non anglophones (Pays nordiques d'abord, puis Pays-Bas et Allemagne, enfin France). Pour résister à cette concurrence, tous les acteurs, et particulièrement les acteurs mondiaux comme le groupe Capgemini, ont très fortement développé leur présence en Inde et fait évoluer leur modèle de production de façon à permettre d'abord, et augmenter ensuite la participation de leurs équipes offshore au développement des projets confiés par leurs clients : ainsi ont-ils pu restaurer leur marge et baisser leurs prix afin de rester compétitifs. En riposte, les acteurs offshore renforcent leur présence locale pour se rapprocher de leurs clients et progresser dans des segments de marché qu'il est difficile de traiter à distance comme le consulting. Comme annoncé depuis quelques années, le développement de l'offshoring devrait perdurer dans les prochaines années, tout en connaissant une profonde mutation, d'un modèle d'arbitrage de coûts vers un modèle à plus forte valeur ajoutée apportée par les équipes offshore. La croissance de l'offshore devrait se réduire dans les zones les plus matures (Amérique du Nord) et s'accroître en Europe continentale.

Par ailleurs, les principaux acteurs du secteur développent de plus en plus des offres « à forte valeur ajoutée », fondées en partie sur des solutions dont ils possèdent la propriété intellectuelle. Cette tendance permet à la fois de mieux répondre aux besoins des clients, et de limiter la pression sur les prix des services offerts. Le groupe Capgemini s'est largement engagé dans le développement de telles solutions.

Le phénomène du « cloud computing » qui correspond à l'utilisation « à la demande » de services ou d'infrastructures partagées entre de nombreux utilisateurs publics, a été initié par de grands acteurs comme Amazon, Google ou encore Microsoft. Grâce à son positionnement fort sur la gestion d'infrastructures et sa maîtrise des processus métiers, le groupe Capgemini est particulièrement bien placé pour bénéficier des ruptures de modèle économique apportées par ce nouveau mode de consommation des ressources informatiques.

Le rythme de production de données dans le monde continue de s'accroître, que ce soit du fait des consommateurs et de leurs multiples équipements (ordinateurs, smartphones, tablettes) ou du fait de capteurs multiples dans de nombreuses industries. Certains secteurs commencent d'entrevoir toute la valeur potentielle à retirer de ces données (exemple des acteurs de la grande consommation) et s'engagent résolument dans des projets en rupture pour mieux capter la valeur des consommateurs. Le marché du big data a vu en 2014 une prise de conscience généralisée de la part de nos clients des enjeux respectifs pour leurs industries. Nous anticipons une forte croissance de la demande pour des services visant à expérimenter et mettre en place de nouvelles plateformes technologiques permettant de tirer parti des nouveaux modèles d'interactions clients, ou encore de développer de nouveaux services innovants.

1.5

2014, une année de forte progression

En 2014, les deux leviers de performance du Groupe (l'innovation et la compétitivité) lui ont permis d'atteindre des résultats supérieurs aux objectifs fixés en début d'année. Avec un chiffre d'affaires qui s'établit à 10,573 Mds€, l'exercice 2014 marque en effet une solide croissance organique (+ 3,4 %), avec une accélération en fin d'année (+ 5,5 % au 4^e trimestre). Ce dynamisme se traduit également par une amélioration importante de la marge opérationnelle (9,2 %, en progression de 70 points de base par rapport à 2013) et une forte génération de « free cash flow » organique (668 M€). Et ce, en dépit d'un contexte économique peu favorable en Europe continentale.

Dans un environnement concurrentiel toujours aussi exigeant, cette performance valide la stratégie d'innovation et de compétitivité mise en œuvre par Capgemini. L'innovation est en

effet venue irriguer toute sa chaîne de valeur : portefeuille d'offres, dispositif commercial, déploiement des projets chez les clients et formation des équipes. La compétitivité a été optimisée à travers deux leviers : l'offshoring et la poursuite de la globalisation de sa production, ainsi que le déploiement de méthodes standardisées et automatisées, pour débusquer les gains de productivité partout où ils se trouvent. Le Groupe consolide ainsi son attrait pour ses clients grâce à une offre et des services à forte valeur ajoutée et au meilleur rapport qualité / prix.

Déjà implanté dans plus de 40 pays, le Groupe a, par ailleurs, continué à asseoir sa présence dans les territoires en forte croissance comme en Amérique latine et dans la zone Asie-Pacifique

S'AFFIRMER COMME UN PARTENAIRE DE RÉFÉRENCE POUR NOS CLIENTS

Concurrence mondialisée et en pleine recomposition, refonte profonde des modes de consommation emmenée par la génération Y (18-34 ans), développement des cyber-attaques... Les entreprises évoluent dans un environnement toujours plus complexe et dominé par la technologie. Parce que Capgemini a développé, au fil des années, la capacité à conjuguer une expertise technologique pointue avec une connaissance approfondie des défis sectoriels, le Groupe apparaît de plus en plus comme le partenaire stratégique naturel de ses clients.

Fournir des réponses à 360°

Aujourd'hui, les entreprises sont très souvent confrontées à un double défi : consolider leurs fondamentaux en renforçant leur compétitivité ; et anticiper les mutations de leur marché en innovant pour réinventer leur métier et créer de nouvelles valeurs ajoutées. Dans ce contexte, leurs attentes sont beaucoup plus larges qu'une simple solution technologique. C'est pourquoi Capgemini s'organise pour leur fournir des réponses à 360° qui mobilisent l'ensemble de ses métiers et de ses expertises : conseil, infogérance, BPO, analyse de données, test, migration vers le cloud, cybersécurité...

Début 2015, le Groupe a d'ailleurs refondu son approche marketing autour des deux principaux enjeux technologiques de ses clients : la transformation digitale et l'efficacité opérationnelle. L'objectif est d'être capable d'articuler toutes les offres du Groupe de manière cohérente, pour répondre d'une même voix aux besoins des clients. Cette stratégie a également abouti à la fusion de l'offre Mobilité avec Digital Customer Experience (DCX), dédiée à la transformation de l'expérience client.

En parallèle, Capgemini a renforcé sa capacité à servir de bout en bout des problématiques nouvelles grâce à la création de deux nouvelles offres globales dans les domaines de la cybersécurité et de la valorisation des données (offre *Insights & Data*).

Cette nouvelle approche transversale favorise l'émergence de solutions « disruptives » et adaptées aux enjeux du client.

Consolidation de l'offre sectorielle

Déjà leader dans les secteurs de l'énergie et des services publics, Capgemini conçoit pour ces grands domaines d'activité des offres spécifiques. En 2014, le Groupe a décidé d'aller plus loin en développant des solutions complètes qui répondent de bout en bout aux mutations rencontrées par les clients. Les *utilities* sont le premier secteur à en bénéficier. Ces prochaines années, cette approche sera déployée aux secteurs du commerce, de la distribution et des transports, des banques et de l'assurance.

Grâce à la mobilisation de tous les experts *Utilities* du Groupe, Capgemini propose à ses clients de les accompagner dans leur transformation digitale de toute leur chaîne de valeur en les aidant à passer de fournisseurs d'énergie à de véritables entreprises de services dans le domaine de l'énergie. Pour cela, le Groupe a développé un « package » de solutions dédiées (*u2es : from utilities to energy services*) qui comprend notamment :

- ▶ des systèmes de contrôle des réseaux « intelligents » de distribution d'énergie, et des outils de simulation en temps réel, développés par sa filiale Sogeti High Tech ;
- ▶ une plateforme cloud pour collecter les données d'utilisation de ces réseaux, issue de sa ligne de métiers « Infrastructures » ;
- ▶ des équipes chargées de surveiller en permanence leur bon fonctionnement, grâce au soutien de l'entité BPO.

Sans oublier le développement d'applications métiers, par les équipes d'Application Services, ou l'accompagnement global assuré par Capgemini Consulting.

En 2014, cette offre, qui associe tous les métiers, a notamment permis au Groupe de se voir renouveler la confiance d'Hydro One, le gestionnaire du réseau de transport électrique de la Province de l'Ontario (Canada). Objectif de ce nouveau contrat de 5 ans : transformer les processus métiers d'Hydro One, et développer des services à forte valeur ajoutée pour son 1,4 million de clients.

En 2014, le rachat à Areva d'Euriware, son ex-filiale infogérance et intégration de systèmes d'information, permet également à Capgemini de consolider ses compétences en ingénierie et informatique industrielle. Pour ses clients (des acteurs de l'énergie, de l'industrie, de la défense), Euriware a en effet développé une expertise unique en gestion d'infrastructures industrielles. Notamment en matière de cybersécurité d'installations sensibles et de gestion du cycle de vie des produits (*Product Lifecycle Management*).

Accélérer la transformation digitale des clients et promouvoir l'innovation « utile »

La transformation digitale des entreprises a atteint cette année un nouveau stade de maturité. Les clients veulent dorénavant aller vite pour en tirer des avantages avant leurs concurrents. De fait, le cycle de l'innovation ne dépasse plus 6 à 9 mois. Pour gagner en rapidité dans ses interventions, Capgemini s'adapte en structurant des pôles d'expertises pour tous les aspects de la transformation digitale. Cette démarche mobilise plusieurs leviers : en interne, les compétences d'experts issus de tous les métiers du Groupe, et en particulier de Capgemini Consulting ; à l'externe, l'ouverture à des start-ups spécialisées capables de répondre à des enjeux très ciblés. Depuis 2014, Capgemini collabore notamment avec Iterate, un jeune laboratoire digital américain qui sélectionne des start-ups hyper spécialisées dans la grande distribution.

Autre levier de l'accélération : l'innovation, qui, chez Capgemini, n'a de sens que si elle est utile et intégrée à l'activité des clients. Cela passe notamment par le réseau d'une quarantaine de

Laboratoires d'Innovation répartis dans le monde, qui fédère des acteurs de divers horizons autour de développements novateurs. Objectif de ces Lab'innovation ? Permettre aux clients d'appréhender l'innovation en testant de nouvelles technologies, en découvrant les meilleures pratiques et en définissant comment les appliquer à leurs métiers et à terme de produire des solutions innovantes en collaboration avec eux. Créé en 2014, le Lab'innovation de Suresnes (France) permet aux clients de « voir » une usine en réalité virtuelle grâce à un casque Oculus Rift, ou encore de se retrouver aux commandes d'un drone pour inspecter un site industriel ou une installation d'éoliennes en mer.

Efficacité opérationnelle : gérer la complexité et réduire les coûts

L'innovation technologique ne cesse d'ajouter de nouveaux systèmes, de nouvelles applications, de nouvelles plateformes à l'existant. Au point que les paysages informatiques des entreprises deviennent de plus en plus complexes. Le Groupe a développé tout un arsenal de métiers et d'offres pour aider ses clients à maîtriser et parfois gérer à leur place cette complexité : services d'infrastructures, infogérance, BPO et Testing. L'offre Next generation Application Management permet, de son côté, de gérer les systèmes applicatifs d'une manière innovante, industrialisée et orientée résultats, pour une constante diminution des coûts. Afin de continuer à réduire les temps de développement, le Groupe accélère le déploiement de méthodes telles que l'automatisation et DevOps, qui vise à regrouper les équipes de conception, de développement et d'exploitation.

LIVRE LEADING DIGITAL : CAPGEMINI MARQUE DE SON EMPREINTE LA TRANSFORMATION DIGITALE

3 ans de recherche, 400 entreprises passées au crible par Capgemini Consulting et le MIT (Institut de technologie du Massachusetts)... Le livre « *Leading Digital : Turning Technology into Business Transformation* » est un véritable guide pratique de la transformation digitale. Pour comprendre son impact, les auteurs - George Westerman (MIT) et Andrew McAfee (MIT) et Didier Bonnet (Capgemini Consulting) - se sont intéressés aux organisations dont le cœur de métier n'est pas lié aux technologies. Leur constat est sans appel : la concurrence est en embuscade de toutes celles qui n'ont pas mis en œuvre un programme de transformation digitale. Cet enjeu brûlant explique le succès commercial de l'ouvrage. Dès sa parution, en octobre 2014, il s'est hissé au Top 1 des ventes d'Amazon dans la catégorie Technologie d'information / Business. Empreinte forte de l'expertise transformation digitale de Capgemini, *Leading Digital* a été présenté aux clients dans une cinquantaine d'événements en Europe et aux Etats-Unis. Dont Oracle OpenWorld'14, devant une assemblée de 20 000 chefs d'entreprise et partenaires technologiques.

LES GRANDS CONTRATS SIGNÉS PAR CAPGEMINI EN 2014

En 2014, les commandes ont progressé de 13 % par rapport à 2013 grâce à un nombre conséquent de contrats majeurs avec les plus grands groupes mondiaux. Le renforcement ou le renouvellement de collaborations déjà existantes témoigne de la confiance que les clients accordent au Groupe pour les accompagner dans leur transformation digitale et dans la consolidation de leur efficacité opérationnelle. Ces contrats traduisent également le rayonnement mondial de Capgemini, puisqu'ils concernent tous ses métiers et l'ensemble de ses marques. En voici quelques exemples (pour une liste plus complète : voir section 4.1.1 « Événements marquants de l'exercice 2014 » du présent document, page 132).

Hydro One, gestionnaire du réseau de transport d'électricité de la province de l'Ontario (Canada)

Hydro One a choisi la filiale canadienne de Capgemini pour l'accompagner dans la transformation globale de ses processus métier. Ce contrat, renouvelé pour une durée de 5 ans, implique tous les métiers du Groupe. Il réaffirme la confiance d'Hydro One dans la capacité de Capgemini à être son partenaire technologique depuis 12 ans. Gestionnaire de 97 % des lignes d'électricité à haute tension de l'Ontario, Hydro One dessert plus de 1,4 million de clients. Il s'agit de l'une des plus importantes sociétés du secteur de l'électricité en Amérique du Nord.

AREVA, leader mondial de l'énergie nucléaire

En mai 2014, le groupe français Areva et Capgemini ont finalisé leur accord de partenariat. Il porte, d'une part, sur l'acquisition, par le groupe Capgemini, d'Euriware et de ses filiales, d'autre part, sur un grand contrat de services d'infogérance et d'intégration de systèmes pour un montant d'un milliard d'euros sur dix ans. Ce partenariat de long terme a pour but l'exploitation et la transformation du système d'information d'Areva.

Honeywell, groupe industriel américain (produits et services pour l'aéronautique, la défense, la domotique et l'automobile)

Honeywell a choisi Capgemini comme fournisseur de services pour transformer sa fonction comptable et financière. Objectif : rationaliser l'ensemble des processus du Groupe afin d'améliorer leur efficacité. Dans le cadre de ce contrat de cinq ans, Capgemini prend en charge une partie de la comptabilité d'Honeywell et du traitement de ses factures. Pour cela, Capgemini s'appuiera sur son centre d'excellence de Business Process Outsourcing (BPO), situé à Bangalore, en Inde, et sur sa méthodologie de transformation *Global Enterprise Model*.

First Data, leader mondial des solutions et services de paiement

Capgemini a été choisi par l'américain First Data Corporation pour développer conjointement des technologies de paiement de nouvelle génération basées sur les solutions *VisionPLUS®* et *AccessPLUS*. Cette collaboration va permettre de conjuguer l'avance concurrentielle du portefeuille d'offres de First Data et l'expertise de Capgemini en matière de services financiers sectoriels. L'objectif est de répondre à l'évolution des besoins des consommateurs en proposant de nouvelles fonctionnalités de paiement, de sécurisation des données, de programmes de fidélisation et de mobilité.

Statoil, groupe pétrolier norvégien

Statoil a confié à Capgemini la gestion et la transformation de son parc d'applications métiers pour soutenir ses plans de développement à l'international. Pour fournir des services de développement et de maintenance, Capgemini s'appuie sur des solutions basées sur les logiciels SAP®, sa plateforme de gestion d'applications de nouvelle génération Next Generation AM, et ses équipes basées en Norvège et en Inde. Ce nouveau contrat, d'une durée potentielle de 10 ans, vient renforcer un partenariat déjà existant.

Commission européenne

Capgemini a signé un contrat de trois ans avec la Commission européenne pour le déploiement de la plateforme européenne d'open data. Objectif : développer, lancer puis exploiter un portail unique recensant les données publiques de l'ensemble des 39 pays européens. Les données seront ainsi mises à la disposition de tous les résidents européens qui ont accès à Internet. Ce contrat prévoit la coordination par Capgemini Consulting de tous les membres et sous-traitants chargés de mener à bien ce projet.

Crédit Agricole, banque de détail française

L'agence Backelite, filiale de Capgemini Prosodie spécialisée dans le développement de services mobiles, a conçu Ma Banque, la nouvelle application mobile multiplateformes du Crédit Agricole.

Disponible depuis juillet 2014, elle a déjà été téléchargée 2,5 millions de fois à fin décembre. Basée sur une interface et un parcours client totalement repensé, Ma Banque propose, entre autres, une fonctionnalité unique sur le marché : la prise de rendez-vous avec son conseiller bancaire. Cette application permet au Crédit Agricole de consolider sa démarche d'excellence relationnelle.

PostNL, la poste hollandaise

L'entreprise des postes hollandaises a confié à Sogeti le soin de l'accompagner dans sa stratégie cloud. La filiale de services informatiques de proximité du groupe Capgemini a aidé PostNL à définir sa feuille de route pour faire migrer plus de 30 applications dans le Cloud public de Microsoft (Azure). Sogeti en assure désormais la gestion sur la nouvelle plateforme Cloud.

Algar, l'un des plus grands conglomérats brésiliens

Capgemini devient le fournisseur exclusif des services BPO d'Algar. Algar bénéficiera désormais du Global Enterprise Model de Capgemini pour centraliser l'ensemble de ses fonctions de back-office. Il peut s'appuyer sur les centres de services de BPO du Groupe situés à Blumenau au Brésil et à Bangalore en Inde, pour mener des projets de transformation et se développer au-delà du Brésil.

GDF Suez, acteur mondial du secteur de l'énergie

Le groupe français GDF Suez, qui figure parmi les leaders mondiaux du secteur de l'électricité, du gaz naturel et des services à l'énergie, a choisi Capgemini pour l'accompagner dans la transformation de son système informatique. L'objectif est de renouveler en profondeur le portefeuille applicatif SAP de GDF Suez afin de baisser significativement ses coûts de gestion. La capacité de Capgemini à penser autrement la gestion d'applications a fait la différence.

PROPOSER DE L'INNOVATION UTILE AUX CLIENTS

En 2014, Capgemini a consolidé son portefeuille d'offres dans ce domaine des SMAC (pour *Social, Mobile, Analytics, Cloud*) : le chiffre d'affaires du Groupe généré par ces offres a progressé de 25 %. Capgemini s'est aussi positionné, seul ou avec l'appui de ses partenaires technologiques, sur le marché de l'Internet des Objets.

Sélection des avancées dans le domaine de l'innovation pour cette année.

PRIVILÉGIER LA CO-INNOVATION DANS LE DOMAINE DES SMAC

En 2014, Capgemini a accéléré la mise en œuvre de synergies avec ses partenaires technologiques pour développer ensemble des solutions inédites pour les marchés à forte croissance de ce qui est devenu l'univers du SMAC (Social, Mobile, Analytics, Cloud). Le Groupe a notamment renforcé ses partenariats : avec Intel dans les domaines du big data, de l'Internet des Objets et de la cybersécurité ; avec VMware, dans le domaine de la mobilité d'entreprise ; et avec Pivotal et Cloudera, dans le domaine du big data.

Solutions Big Data & Analytics

Capgemini a lancé deux nouvelles offres avec **Cloudera**, leader des plateformes big data, basées sur Apache™ Hadoop®. Objectif : faciliter la mise en œuvre des nouveaux projets big data de leurs clients en combinant l'ingénierie de pointe de l'éditeur américain en matière de big et fast data, avec les expertises du Groupe pour l'analyse et la valorisation des données. **Enterprise Data Hub Accelerator** aide ainsi les entreprises à mettre en place leur premier projet. **Data Science-as-a-Service** délivre des services prédictifs qui transforment le big data en outil de décision pour le business.

Pour permettre aux clients de toujours mieux exploiter leurs données, Capgemini a également renforcé l'offre **Business Data Lake**, développée avec **Pivotal**, éditeur de logiciels spécialiste du big data et des plateformes de développement Cloud. La collaboration à ce projet **d'Informatica**, leader mondial des fournisseurs indépendants de logiciels, va accélérer la transformation de données brutes en informations exploitables.

Solutions Cloud

En 2014, Capgemini a complété son portefeuille d'offres dédiées au Cloud en partenariat avec **VMware**, groupe américain leader des infrastructures cloud et virtualisées. Il s'agit de fournir aux clients des solutions prépackagées dans lesquelles ils viennent puiser les services et les fournisseurs les mieux adaptés à leur secteur d'activité et à leurs besoins. Objectif : permettre aux entreprises de se concentrer sur la création de valeurs ajoutées pour leur activité, en gérant à leur place la multitude de prestataires impliqués dans leur solution cloud.

Le Groupe a aussi lancé **Virtual Company**, une solution BPO (Business Process Outsourcing) évolutive basée sur le cloud. Conçue avec **NetSuite**, elle permet aux clients de gagner en agilité grâce à une mise en œuvre rapide, évolutive et à moindre coût.

D'autres alliances permettent d'enrichir l'offre Cloud de Capgemini, notamment celles avec **Amazon Web Services** et **Microsoft**.

Solutions de Mobilité

Pour les entreprises soucieuses de sécuriser leurs données sensibles et d'en hiérarchiser l'accès à leurs collaborateurs, Capgemini et **VMware** ont mutualisé leurs expertises pour lancer des **solutions de mobilité d'entreprise** en partenariat avec **AirWatch**, spécialiste de ce domaine. Ensemble, ils proposent une plateforme « clés en main » pour gérer en ligne tous les types de terminaux mobiles, et maîtriser ainsi les complexités liées à la politique du *Choose Your Own Device* (qui permet au salarié d'utiliser son terminal ou celui fourni par son entreprise).

Internet des Objets : avancer ensemble avec les clients

Dans le domaine de rupture qu'est l'Internet des Objets, Capgemini co-innove avec ses clients pour que les innovations trouvent rapidement une concrétisation commerciale. Spécialiste de l'ingénierie et du conseil en technologies, Sogeti et Sogeti High Tech ont ainsi créé 200 prototypes de solutions d'objets

connectés pour leurs clients ces deux dernières années. Ils sont basés sur le développement de technologies de collecte et d'agrégation des données provenant des capteurs. Dès 2015, certains de ces projets permettront aux clients de commencer à tirer des bénéfices commerciaux des données générées en temps réel par les capteurs.

Dans le domaine de l'industrie automobile, Capgemini travaille avec plusieurs grands constructeurs mondiaux, dont BMW et Mercedes-Benz, sur des projets de télématique. Ceci dans la perspective de capitaliser sur les données générées par le véhicule pour améliorer le vécu des conducteurs.

Capgemini travaille également avec plusieurs acteurs des secteurs de l'industrie manufacturière et de l'énergie sur des projets à la convergence de l'Internet des Objets et de la digitalisation complète de leurs outils de production et de leurs infrastructures.

DEUX NOUVELLES OFFRES MONDIALES SUR DES ENJEUX MAJEURS POUR LES CLIENTS

Suite à leur préparation en 2014, Capgemini a lancé début 2015 deux nouvelles offres mondiales, avec des services packagés et industrialisés qui peuvent être mis en œuvre dans tous les pays où le Groupe est présent.

Cybersécurité : une palette complète de prestations

Problématique majeure de la transformation digitale des clients, la cybersécurité fait l'objet, depuis février 2015, d'une ligne de services mondiale dédiée. Ses plus-values ? La mobilisation de l'expertise de 2 500 professionnels de la cybersécurité (consultants, architectes de réseaux, des hackers dits « éthiques » qui font des tests d'intrusion pour identifier des menaces potentielles, etc.) ; un large écosystème de partenaires technologiques ; et un réseau mondial de 5 Centres Opérationnels de Sécurité (SOC, *Security Operations Centers*). Grâce à ce dispositif, Capgemini propose à ses clients une palette complète de prestations : consulting, protection de tous les systèmes (informatiques, industriels, objets connectés) et dispositif de surveillance 24h/24 7j/7.

Insights & Data : pour transformer rapidement les données en enseignements

En un an, le Groupe a considérablement consolidé sa capacité à faire du big data une source d'enseignements pour les activités de ses clients. Lancée au cours du 1^{er} trimestre 2015, la gamme de services Insights & Data conjugue l'expérience de Capgemini et de Capgemini Consulting en matière de big data avec une nouvelle approche axée sur l'exploitation des enseignements tirés des données (« *insights* »). Capgemini a notamment développé une plateforme technologique innovante baptisée « *Insights as-a-service* » qui permet aux clients d'analyser en temps réel les données générées par les consommateurs, pour immédiatement adapter leurs processus métiers. Et ce, tout en évitant le coût initial d'investissement en « data science » et en infrastructure informatique.

LA COMPÉTITIVITÉ COMME FACTEUR DE PERFORMANCE

Afin de toujours proposer à ses clients des solutions au meilleur rapport qualité/prix, Capgemini a continué à accroître sa compétitivité en 2014 – en actionnant deux leviers principaux.

Le premier levier est la montée en puissance de ses effectifs offshore : en fin d'année, Capgemini a passé le cap des 56 000 collaborateurs en Inde et d'un millier au Maroc. En parallèle, le Groupe a investi et poursuivi la consolidation de son modèle de production globalisée. Le principe : aligner ses capacités de production avec son portefeuille d'offres. En 2014, les services Infrastructures de Capgemini ont ainsi finalisé la globalisation de leurs équipes avec, à la clé, un gain de profitabilité à deux chiffres et des services aux clients plus compétitifs.

Second levier important de la compétitivité du Groupe : le déploiement de méthodes d'industrialisation sur toute la chaîne de ses services informatiques, de la conception à l'exploitation. Il s'agit de standardiser et d'automatiser progressivement les services les plus récurrents. Pour des activités telles que l'infogérance des processus métiers des clients (BPO), ou la maintenance applicative, le Groupe enregistre déjà un gain de compétitivité pouvant atteindre jusqu'à 5 % par an.

En 2014, le Groupe a accéléré la mise en œuvre de cette stratégie d'industrialisation, notamment dans trois domaines :

- ▶ **L'industrialisation de sa chaîne logistique**, pour optimiser en continu l'utilisation des ressources humaines et matérielles disponibles. Ces initiatives ont permis de réduire la part de ressources non utilisées, en les remobilisant sur de nouveaux projets porteurs de croissance pour le Groupe ;
- ▶ **la standardisation des méthodes de production de ses services d'infrastructures, de test et de développement**, pour gagner en productivité. Dans ces domaines, la mise en place de solutions standardisées permet d'atteindre un gain de productivité de l'ordre de 10 % par an ;
- ▶ **l'automatisation de certaines tâches**, pour accroître l'efficacité et l'agilité des services rendus aux clients. Elle concerne aujourd'hui de nombreux domaines dont les tâches les plus simples peuvent être regroupées, standardisées et automatisées. Notamment, les tests des applications, les contrôles qualité des codes sources, ou encore la gestion et la prédiction des incidents.

Ces dernières années, le Groupe a également accéléré le déploiement d'une méthode de production très agile baptisée « **DevOps** ». En regroupant les équipes de conception, de développement et d'exploitation, elle permet de réduire le temps de mise en production. Après l'avoir expérimentée pour les solutions de son propre catalogue d'offres propriétaires, Ready2Series, Capgemini réalise maintenant un nombre croissant de projets sur ce principe pour ses clients.

TALENTS : NOUS TRANSFORMER POUR MIEUX SERVIR LES CLIENTS

En 2014, un vaste plan de transformation a été lancé pour renforcer les talents au sein de Capgemini. Intitulé *Excellerate*, il s'articule autour de plusieurs axes.

RENFORCER LES LEADERS D'AUJOURD'HUI ET FAIRE GRANDIR CEUX DE DEMAIN

Les leaders de Capgemini sont en première ligne pour donner corps à la transformation du Groupe. Une « revue des talents » annuelle est organisée pour les détecter et les accompagner. Cette revue, menée par leur encadrement, prend en compte le potentiel des collaborateurs, autant que leurs performances.

Des « programmes d'accélération » personnalisés – par exemple avec des formations spécifiques – sont alors mis en œuvre pour faire grandir les leaders les plus prometteurs. Avec un principe : promouvoir d'abord les meilleurs talents avant de recruter des candidats externes. Capgemini investit également pour développer une politique de mobilité plus dynamique et plus simple, afin de susciter davantage de vocations.

LA BONNE EXPERTISE, AU BON MOMENT, AU BON ENDROIT

Les clients de Capgemini sont confrontés à des bouleversements économiques, technologiques mais aussi sociétaux ultrarapides.

Pour les aider à y faire face, une première action vise à aiguïser l'agilité des collaborateurs du Groupe. Deux exemples concrets : des actions de « reskilling » pour faire évoluer les compétences

qui ne sont plus en phase avec les besoins du marché, et des solutions d'accompagnement pour les employés qui envisagent une reconversion professionnelle en dehors de Capgemini. Aux Pays-Bas, près de 300 personnes ont ainsi bénéficié d'un coaching pour mettre en œuvre leur projet. Cette initiative a vocation à être déployée sur les marchés européens du Groupe en 2015.

Deuxième action : aider les collaborateurs à se former en continu pour être à la pointe du marché. C'est le rôle de l'Université Capgemini. En 2014, elle a dispensé plus de 3 millions d'heures de formation. Elle s'est mobilisée pour développer les sessions de formation virtuelles – au nombre de 577 – et des MOOC (*Massive open online courses*). En parallèle, elle a augmenté le nombre de campus internationaux organisés près de Paris, avec 24 événements en 2014. Lors de ces campus, les « *co-créditation challenges* » permettent à des experts du Groupe de réfléchir, avec les clients, à leurs problèmes stratégiques réels. **Ferro**, un des leaders mondiaux sur les matériaux de haute technologie, en a par exemple bénéficié en 2014.

Par ailleurs, l'Université Capgemini a obtenu une réaccréditation de la prestigieuse **EFMD** (*European Foundation for Management Development*), qui réunit plus de 800 membres du monde académique, de l'entreprise et des services publics, issus de 81 pays. Elle est l'une des 16 universités corporate sélectionnées et la seule de son secteur.

RECRUTEMENT : INNOVER DANS LA BATAILLE DES TALENTS

Depuis plusieurs années, Capgemini embauche plus de 30 000 collaborateurs par an. En 2014, il a même frôlé les 40 000. Pour booster sa politique de recrutement et attirer les candidats dont il a besoin partout dans le monde, le Groupe mise sur des solutions innovantes. Il a ainsi renforcé son utilisation du réseau social LinkedIn, avec 2 200 collaborateurs recrutés en 2014 par ce biais. Un vrai atout pour établir des contacts plus directs avec les candidats et pour cibler plus finement les profils adaptés à ses besoins.

En France, il a lancé Digistart, un concours vidéo via Facebook pour les étudiants, avec un stage à la clé. En Inde, les fans de technologie ont pu participer à la deuxième édition du Tech Challenge, un grand jeu en ligne qui permet d'identifier les meilleurs développeurs informatiques. Enfin, la troisième saison du *Capgemini Super Techies Show* : créé en Inde, ce jeu de télé-réalité

permet à de jeunes professionnels et étudiants de relever des défis technologiques rencontrés par de grandes entreprises. Les participants étaient cette année issus de 6 pays différents.

ACCÉLÉRER POUR SOUTENIR LA PERFORMANCE DU GROUPE

En 2015, Capgemini poursuivra le déploiement d'*Excellerate*, son plan de transformation des talents. Il s'appuie sur une vision à moyen terme des compétences dont le Groupe aura besoin à l'avenir, bâtie avec les patrons des métiers.

Ces transformations font l'objet d'échanges soutenus avec les partenaires sociaux, notamment le Comité de Groupe Européen (*International Works Council – IWC*), composé de représentants des salariés du monde entier. Le Conseil d'Administration de Capgemini a ainsi invité Kevin Masters, Secrétaire de l'IWC, à participer à ses réunions.

L'ÉTHIQUE CHEZ CAPGEMINI : TOUS CONCERNÉS

Dès leur arrivée chez Capgemini, les nouveaux collaborateurs signent la charte d'éthique, au même titre que leur contrat de travail. En 2014, le Groupe a rendu trois modules d'e-learning obligatoires pour tous ses employés, sur des sujets éthiques majeurs : la lutte contre la corruption, le droit de la concurrence et la charte d'éthique du Groupe. Des « piqûres de rappel » sont prévues en 2015. En deux ans, une cinquantaine d'ateliers sur l'éthique ont aussi été organisés avec les top managers de toutes les entités, partout dans le monde.

Pour la troisième année consécutive, le Groupe a, par ailleurs, obtenu le label américain « One of the World's Most Ethical Companies® » décerné par Ethisphere Institute, qui récompense les entreprises les plus exemplaires en matière d'éthique.

RENFORCER LA DIVERSITÉ : UN ENJEU BUSINESS

Les enjeux business des clients de Capgemini sont protéiformes : la diversité des équipes est un levier pour y répondre. En 2014, le Groupe a lancé une action de sensibilisation aux « biais inconscients ». Les top managers ont ainsi participé à une série de sessions animées par un expert reconnu sur ce sujet. Capgemini a, par ailleurs, continué à promouvoir la parité et l'égalité des chances dans toutes ses entités à travers son programme women@capgemini. Il a aussi poursuivi ses actions en faveur des personnes en situation de handicap. Citons notamment la création d'un diplôme universitaire dédié en partenariat avec l'Université de Cergy-Pontoise (France) et quatre autres grands groupes français : Atos, Crédit Agricole, Dassault Systèmes et Orange. L'objectif : former des étudiants en situation de handicap sur des technologies de pointe.

CAPGEMINI, « RECONNU » PARMIS LES LEADERS DE SON SECTEUR

En 2014, Capgemini a obtenu de nombreux signes de reconnaissance de la part d'organismes et d'analystes indépendants.

Leader d'idées

Tout d'abord, Capgemini Consulting est classé dans le Top 4 des « **Leaders d'idées** », selon le cabinet américain Source Consulting qui a salué la qualité de ses travaux de recherche dans son classement mondial des publications produites par les sociétés de consulting. Depuis la création de son Institut de Recherche sur la Transformation Digitale, Capgemini Consulting a progressé de plus de 10 places en 2 ans.

Distinctions attribuées par les analystes à Capgemini

- ▶ Leader dans le conseil, l'intégration ⁽¹⁾ et la gestion de services ⁽²⁾ d'analyses de données selon un rapport mondial publié par IDC MarketScape (organisme de recherche sur les entreprises et les marchés liés aux technologies de l'information).
- ▶ Leader parmi les fournisseurs d'applications mobiles, selon Forrester Research ⁽³⁾ (entreprise indépendante spécialiste des études de marché sur l'impact des technologies dans le monde des affaires).
- ▶ Leader en matière de gestion des fonctions comptables et financières (BPO), selon Gartner ⁽⁴⁾ (entreprise américaine de conseil et de recherche dans le domaine des techniques avancées).
- ▶ Leader des services d'infogérance en matière d'infrastructures globales selon Forrester Research ⁽⁵⁾.
- ▶ Leader des services liés à l'intégration de systèmes pour Oracle ⁽⁶⁾, SAP ⁽⁷⁾, selon Gartner*.
- ▶ Parmi les leaders mondiaux des services de testing, selon Ovum ⁽⁸⁾, (entreprise britannique de conseil et de recherche dans les domaines de l'informatique, des télécommunications et des médias).

Distinctions attribuées par les partenaires technologiques

Au cours de l'année, Capgemini a reçu une douzaine de prix de la part de ses partenaires technologiques, parmi eux : EMC, HP, IBM, Microsoft, Pegasystems, Salesforce, SAP, Teradata et VMware. Ces distinctions consacrent l'excellence du Groupe, sa capacité d'innovation et la réussite de ses partenariats.

Capgemini, une des « entreprises les plus éthiques au monde »

Pour la troisième année consécutive, le Groupe a obtenu le label américain « *One of the World's Most Ethical Companies*® » décerné par Ethisphère Institute. Cette distinction atteste de l'engagement continu de Capgemini en matière d'éthique et de responsabilité sociale d'entreprise.

Le Campus Capgemini, unique campus d'entreprise détenteur de l'Ecolabel en Europe

Les Fontaines, le Campus mondial de Capgemini installé en région parisienne, s'est vu renouveler en 2014 la certification de l'Ecolabel Européen. Ouvert en 2003, Les Fontaines est le seul campus d'entreprise à détenir l'Ecolabel en Europe.

Des formations de qualité

L'Université Capgemini a obtenu une réaccréditation de la prestigieuse **EFMD** (European Foundation for Management Development), qui réunit plus de 800 membres du monde académique, de l'entreprise et des services publics, issus de 81 pays. Elle est l'une des 16 universités corporate sélectionnées et la seule de son secteur. Elle a également obtenu 4 prix pour la qualité de ses formations par **Brandon Hall** (société d'analyse et de recherche dans le domaine de la formation).

Un engagement environnemental récompensé

Le Groupe s'est vu récompenser par CDP (*Carbon Disclosure Project*), pour ses actions en faveur de la lutte contre le changement climatique. CDP est une organisation internationale qui analyse l'impact des grandes sociétés mondiales sur le changement climatique. Capgemini devient ainsi l'une des dix entreprises françaises à figurer dans le classement 2014 « CDP Climate Change Performance Leaders ».

(1) IDC : « IDC MarketScape: Worldwide Business Analytics Consulting and Systems Integration Services 2014 Vendor Assessment, » Ali Zaidi, May 2014.

(2) IDC : « IDC MarketScape: Worldwide Business Analytics BPO 2014 Vendor Assessment, » Mukesh Dialani, July 2014.

(3) « The Forrester Wave™: Enterprise Mobile App Services Providers — Large Providers, Q1 2015, » Forrester Research Inc., 5 March 2015.

(4) Gartner, Inc.: « Magic Quadrant for Finance and Accounting BPO, » Cathy Tornbohm, 28 May 2014

(5) « The Forrester Wave™ : Global Infrastructure Outsourcing, Q1 2015, Forrester Research Inc., 13 January 2015.

(6) Gartner, Inc.: « Magic Quadrant for Oracle Application Implementation Services, » Alex Soejarto, Susanne Matson, 3 December 2014.

(7) Gartner, Inc.: « Magic Quadrant for SAP Application Management Service Providers, Worldwide, » Gilbert van der Heiden, Frances Karamouzis, Ian Marriott, 16 October 2014.

(8) Ovum : « Ovum Decision Matrix: Selecting an Outsourced Testing Service Provider, 2014–2015, » Thomas Reuner, 6 January 2015.

* Gartner ne cautionne aucun fournisseur, produit ou service décrits dans ses publications, et ne conseille pas à ses lecteurs de choisir uniquement les fournisseurs ayant les meilleures notes ou autre désignation. Les publications de Gartner reflètent l'avis de ses équipes de recherche et ne doivent pas être interprétées comme des déclarations de fait. Gartner décline toute garantie, expresse ou implicite, par rapport à cette recherche, y compris toute garantie de qualité marchande ou d'adéquation à un usage particulier.

LES PUBLICATIONS DE CAPGEMINI : UNE VISION À 360° DES ENJEUX DES CLIENTS

Anticiper les enjeux des entreprises, analyser les grandes tendances de leurs marchés, décrypter l'impact des nouvelles technologies sur leur business... C'est aussi l'une des missions de Capgemini. À cet effet, le Groupe réalise chaque année plusieurs dizaines de rapports et études thématiques. Produites par les équipes de Capgemini, souvent en collaboration avec des partenaires reconnus, ces publications font référence dans leur domaine.

Voici une sélection des rapports et études publiés en 2014, présentés par ordre chronologique.

Retrouver toutes les publications du Groupe dans leur intégralité sur : capgemini.com/thought-leadership.

THINGS – Internet of Business Opportunities – VINT Report Things ⁽¹⁾ : Premier opus d'une série de quatre rapports consacrés à l'Internet des objets, cet ouvrage publié par Sogeti invite les entreprises à aborder ce nouveau marché à travers le prisme de ses usages et de son utilité.

Staying Ahead in the Cyber Security Game – What Matters Now : Parce que la cybersécurité fait désormais partie des risques que toute entreprise doit gérer, cette publication coproduite par Sogeti et IBM dresse un bilan des enjeux et des actions à entreprendre sans plus tarder. Notamment, la sécurisation des terminaux mobiles personnels des salariés et la détection de toutes les « failles » informatiques des entreprises.

World Insurance Report : Réalisé avec l'Efma (association qui regroupe plus de 80 % des grandes institutions financières mondiales), ce rapport établit un panorama annuel du secteur de l'assurance. En 2014, si la rentabilité des assureurs progresse, l'enquête clients réalisée (15 500 clients dans 30 pays) pointe à nouveau leur faible taux de satisfaction (32 %). Il apparaît nécessaire d'accélérer la transformation digitale pour améliorer l'expérience client.

Application Landscape Report : Parc d'applications IT « surchargé », « redondant » ou « obsolète » : cette étude menée dans 16 pays auprès de 1 000 directeurs de systèmes d'information (DSI) montre que 76 % des sondés estiment que la rationalisation de leur parc est un impératif. L'enjeu : introduire des applications qui permettent la transformation digitale des entreprises, pour accroître leur avantage concurrentiel.

World Retail Banking Report : Ce panorama du secteur de la banque de détail est publié annuellement avec l'Efma. Pour la première fois en 3 ans, l'enquête clients associée (17 000 sondés, 32 pays) relève une nette baisse de satisfaction. Enjeu pour le secteur : répondre aux exigences de la génération Y, beaucoup plus férue de technologies que ses aînées.

Cars Online – Generation Connected : Cette étude dresse chaque année un bilan de l'évolution du rôle des constructeurs automobiles et des concessionnaires dans le parcours client. L'édition 2014 montre que les attentes des consommateurs en matière de services connectés s'imposent comme le principal moteur de l'innovation du secteur automobile. Et ceci, aussi bien au niveau de l'expérience client que des fonctionnalités à bord des véhicules.

E-Government Benchmark : Dans le cadre d'un partenariat avec la Commission européenne, cette enquête évalue la mise en

œuvre du plan d'action eGov 2015. Adopté en 2011 par les États membres, ce programme vise à généraliser la mise à disposition des services publics en ligne. L'édition 2014 révèle que s'ils sont désormais largement dématérialisés, leur utilisation a diminué en raison de la difficulté et de la lenteur d'accès, et d'un manque d'information. Conduite chaque année auprès de 28 000 citoyens européens, cette étude sera reconduite jusqu'en 2019.

The Internet of Things : Are Organizations Ready For A Multi-Trillion Dollar Prize? : Face à l'essor de l'Internet des Objets, comment les entreprises doivent-elles réagir ? Quels sont les écueils à éviter ? Sur la base de l'expérience des acteurs les plus avancés dans le domaine des objets connectés, cette étude de Capgemini Consulting brosse un portrait complet de ce marché au potentiel immense.

World & Asia-Pacific Wealth Reports : Coproduits avec la Royal Bank of Canada, ces rapports annuels sont la référence mondiale pour le suivi de l'évolution des populations fortunées et de leurs attentes en matière de gestion de patrimoine. Malgré une forte croissance de la richesse et de la confiance accordée aux gestionnaires de patrimoine, l'édition 2014 relève que leurs performances satisfont de moins en moins les publics fortunés. Leur attente se porte vers des services plus personnalisés.

Third Party Logistics study : Depuis 19 ans, cette étude ⁽¹⁾ suit les évolutions du marché mondial de la logistique externalisée. Prochains défis : s'adapter au commerce omnicanal et inventer de nouveaux modèles de chaîne logistique.

Digital Shopper Relevancy : Si les interactions entre les consommateurs et les enseignes sont chaque année plus « digitalisées », le rôle des réseaux sociaux dans le parcours d'achat tend à être moins important prévu. C'est ce qu'il ressort de la 2^e édition de cette étude réalisée dans 18 pays auprès de 18 000 acheteurs utilisateurs de canaux numériques. Y sont également mises en exergue des pratiques d'usages très contrastées entre les pays matures et à forte croissance, ainsi qu'une cartographie des différentes typologies de consommateurs « numériques ».

World Payments Report : Selon ce bilan annuel de l'évolution des moyens de paiements à travers le monde, publié avec la Royal Bank of Scotland, les transactions dématérialisées continuent de progresser fortement, notamment celles réalisées via des terminaux mobiles.

World Quality Report : La qualité des applications IT devient stratégique pour les entreprises. La 6^e édition de cette étude coproduite avec Sogeti et HP (sur la base de 1 500 sondés dans 25 pays) révèle que le budget alloué au Testing est en progression constante (26 % des coûts informatiques en 2014 contre 18 % en 2012). Autre enseignement : pour la première fois, les entreprises donnent la priorité aux nouveaux projets (mobilité, big data,...) plutôt qu'à la maintenance de l'existant.

European Energy Markets Observatory : Chaque année, ce rapport analyse l'avancée des marchés européens de l'énergie vers l'objectif de transition énergétique fixée par l'Union européenne. Son édition 2014 montre que les marchés de l'électricité sont restés instables et l'approvisionnement en gaz incertain. Dans ce contexte, ce rapport estime que les mesures adoptées en 2014 par la Commission européenne sont insuffisantes pour assurer la sécurité de l'approvisionnement en énergie de l'Europe.

(1) Étude coproduite par Capgemini Consulting, PennState University, l'agence de recrutement de cadres Korn Ferry International, et le fournisseur de solutions logistiques Penske Logistics.

1.6

Politique d'investissement, de financement et risques de marché

POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

En 2014, Capgemini a réalisé l'acquisition de la société Euriware (1900 employés et 220 millions d'euros de chiffre d'affaires).

Cette acquisition s'est accompagnée de la signature d'un contrat d'un milliard d'euros avec le groupe cédant Areva.

En 2015, le Groupe souhaite se renforcer hors d'Europe et notamment en Amérique du Nord. Le développement

du portefeuille technologique restera également une des priorités de la politique de croissance externe du Groupe.

Ces futures acquisitions seront rendues possibles par la situation financière très solide du Groupe qu'elles ne devront toutefois pas compromettre.

POLITIQUE DE FINANCEMENT ET NOTATION FINANCIÈRE

La politique de financement de Cap Gemini S.A. vise à assurer au Groupe une bonne flexibilité financière, et répond principalement aux critères suivants :

- ▶ un recours mesuré à l'effet de levier de la dette : au cours des dix dernières années, le groupe Capgemini s'est attaché à maintenir à tout moment un niveau limité d'endettement net (voire une trésorerie nette positive), y compris dans le financement de sa croissance externe ;
- ▶ des sources de financement diversifiées et adaptées au profil financier du Groupe : Cap Gemini veille en effet à équilibrer financements de source « bancaire » (ligne syndiquée mais également location-financement d'équipements informatiques) et financements de marché : émission d'Obligations Convertibles ou Échangeables en Actions Nouvelles ou Existantes – OCEANE – pour 575 millions d'euros en avril 2009 ; emprunt obligataire euro émis en novembre 2011 pour 500 millions d'euros ; émission d'Obligations à Option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes – ORNANE pour 400 millions d'euros en octobre 2013 – (cf. Note 20 des comptes consolidés) ;

▶ un bon niveau de liquidités et de ressources financières pérennes, ce qui se traduit par :

- le maintien d'un niveau adéquat de disponibilités (2 230 millions d'euros au 31 décembre 2014) auquel s'ajoute une ligne de crédit syndiquée multidevises de 750 millions d'euros conclue le 30 juillet 2014 et arrivant à maturité le 30 juillet 2019, ligne de crédit à laquelle est adossé un programme de billets de trésorerie de 550 millions d'euros,
- des dettes financières dont la part exigible dans les 12 mois (correspondant aux flux de trésorerie contractuels à moins d'un an – cf. Note 20 des comptes consolidés) reste limitée, puisqu'elle ressort à 12 % des flux de trésorerie contractuels totaux au 31 décembre 2014.

NOTATION FINANCIÈRE

La capacité et le coût d'accès du Groupe aux marchés financiers et bancaires dépendent au moins en partie de la notation de crédit attribuée par l'agence de notation Standard & Poor's : en août 2014, celle-ci a relevé la notation de crédit à long terme de Capgemini qui est désormais de « BBB+/perspective stable » contre « BBB/perspective stable » précédemment.

RISQUES DE MARCHÉ

Les risques de change, de taux d'intérêts, actions, de liquidité et de crédit sont détaillés dans les notes 11, 18, 20 et 22 des comptes consolidés du groupe Capgemini dans le présent Document de Référence.

1.7 Facteurs de risques

IDENTIFICATION DES RISQUES

La rédaction de cette section facteurs de risques est le fruit d'un travail coordonné impliquant plusieurs parties prenantes du Groupe. Parmi toutes ces fonctions qui jouent un rôle clé dans l'identification des risques principaux, on peut citer les directions de l'Audit interne, de la Finance, des Assurances, du Juridique, des Ressources humaines et de la Sécurité et Mobilité.

De manière plus générale, le Groupe a mis en place un dispositif de maîtrise de ses risques qui implique différents acteurs intervenant à différents niveaux de l'organisation et qui comprend :

- ▶ la Direction Générale du Groupe qui a discuté, rédigé, approuvé et diffusé un recueil de « règles et procédures » (appelé Blue Book) que chacun des collaborateurs du Groupe est tenu de respecter. Ce Blue Book rappelle et explique les 7 valeurs fondamentales de Capgemini, dessine le cadre de sécurité général dans lequel les activités du Groupe doivent s'inscrire, enfin détaille les méthodes permettant d'exercer les contrôles nécessaires sur les risques identifiés dans chacune des grandes fonctions de l'entreprise ;

- ▶ les unités opérationnelles qui complètent et adaptent ce Blue Book en mettant en harmonie ces procédures de contrôle interne avec les lois, règlements et usages en vigueur dans le pays dans lequel elles opèrent, ceci afin de contrôler plus efficacement les risques spécifiques à ce pays, et à la culture locale ;
- ▶ ces « règles et procédures » font l'objet de mises à jour régulières tenant compte de l'évolution de l'activité du Groupe et de son environnement ;
- ▶ l'audit interne qui évalue de manière indépendante l'efficacité de ces procédures de contrôle interne, sachant qu'aussi bien conçues et rigoureuses soient-elles, celles-ci ne peuvent fournir qu'une assurance raisonnable et ne sauraient constituer une garantie absolue contre tous les risques.

L'ensemble du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne est présenté dans le rapport du Président du Conseil d'Administration (page 70 et suivantes) du présent document de référence. Dans ce cadre, tous les dispositifs de contrôle et de gestion des risques présentés ci-après y sont également détaillés.

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ ET À LA STRATÉGIE

Le Groupe exerce une activité de prestataire de services et de conseil. Ses principaux risques sont (i) d'être dans l'incapacité de fournir des prestations sur lesquelles il s'est engagé, (ii) de ne pas être en mesure de les réaliser dans les délais contractuels avec le niveau de qualité requis, ou (iii) d'enfreindre, notamment par suite d'une erreur humaine, des obligations susceptibles d'affecter les opérations d'un client ou d'un tiers. Pour son activité de conseil, le Groupe a une obligation d'information, un défaut d'information pourrait engager sa responsabilité.

RISQUES CONJONCTURELS

La croissance et les résultats du Groupe pourraient être impactés par un retournement à la baisse du marché des services informatiques ou d'un secteur d'activité sur lequel Capgemini est fortement implanté. Un mouvement de consolidation conduisant à un changement de contrôle chez un client ou la décision de ne pas renouveler un contrat à long terme à son échéance pourrait générer une baisse du chiffre d'affaires et nécessiter, le cas échéant, de mettre en œuvre des mesures d'économie et/ou des réductions d'effectif au sein des unités opérationnelles affectées.

Le contexte économique général, et plus précisément les contraintes pesant sur des organismes publics de différents pays soumis à des contraintes budgétaires, peuvent être de nature à peser sur notre activité. Un ralentissement continu de l'activité de certains secteurs économiques dans lesquels opèrent

nos clients seraient également de nature à limiter leur capacité d'investissements et impacterait de fait les résultats du Groupe sur un certain nombre de segments.

CONCURRENCE

L'activité de conseil et de services informatiques est très concurrentielle. De grands acteurs, tant français qu'internationaux, opèrent avec des moyens d'actions très importants qui leur donnent une grande capacité d'intervention, tant financière qu'opérationnelle.

Une incapacité du Groupe à comprendre, à satisfaire, voire à anticiper les besoins actuels et futurs de nos clients et prospects par la mise sur le marché de services idoines, pourrait impacter nos résultats financiers.

Par ailleurs, des mécanismes de concentration des acteurs sur ce marché pourraient constituer des opportunités ou au contraire être préjudiciable pour le Groupe.

CROISSANCE EXTERNE

La croissance externe, partie intégrante de la stratégie de développement du Groupe, n'est pas exempte de risques dans sa mise en œuvre. L'intégration de toute nouvelle société ou activité, particulièrement dans le secteur des services, peut se révéler

plus longue et/ou difficile que prévu. Le succès de l'opération dépend notamment de la capacité à fidéliser les dirigeants et employés clés, à maintenir la base de clientèle, à coordonner de manière efficace les efforts de développement, notamment au niveau opérationnel et commercial, et à harmoniser et/ou intégrer les systèmes d'information et les procédures internes. Les difficultés éventuellement rencontrées peuvent générer des coûts d'intégration plus importants et/ou des économies ou synergies de revenus moins importantes que prévu. La valeur des actifs achetés, notamment en cas de survenance d'un passif important non identifié, peut s'avérer inférieure à leur prix d'acquisition (cf. note 14 sur les comptes consolidés du groupe Capgemini en page 166).

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, par voie de conséquence, sa capacité à maintenir ou développer certaines activités.

Dans leurs rapports avec les tiers et les clients, les membres des équipes peuvent avoir un comportement qui n'est pas en adéquation avec nos principes (valeurs, manière de travailler, etc.)

RISQUES OPÉRATIONNELS

EXÉCUTION DES PROJETS

Malgré le processus de revue et de validation des engagements contractuels pris par le Groupe avec ses clients, ses fournisseurs et sous-traitants, il peut s'avérer que la difficulté d'exécution d'une prestation ait été sous-estimée et/ou que son coût pour le Groupe ait été sous-évalué. Il peut en résulter des dépassements de dépenses non couverts par des recettes, notamment dans les projets de développement dits « au forfait », ou des réductions de recettes sans diminution de dépenses dans certains contrats d'externalisation comportant des engagements de niveaux de services.

Par ailleurs, malgré le niveau élevé d'attention et de contrôle qui entoure l'exécution des projets, il est impossible de garantir que tous les risques sont entièrement contenus et maîtrisés. En particulier, des erreurs humaines, des omissions, des infractions aux règles internes, aux réglementations ou aux lois qui ne seraient pas, ou ne pourraient être en pratique, identifiées à temps, pourraient causer des dommages dont la société pourrait être tenue responsable et/ou qui pourraient entacher sa réputation.

COLLABORATEURS

L'essentiel de la valeur du Groupe repose sur le capital humain et sur sa capacité à attirer, former et retenir des collaborateurs disposant des compétences techniques adéquates nécessaires à la bonne exécution des projets auxquels il s'est engagé vis-à-vis de ses clients. Cela implique en particulier de disposer d'une image forte sur le marché du travail, d'assurer l'équité des procédures d'évaluation et de promotions et d'assurer le développement professionnel de nos collaborateurs.

et peuvent même mettre l'entreprise en péril par des agissements contraires à l'éthique et à la loi.

Enfin des utilisateurs peuvent faire des commentaires négatifs sur les réseaux sociaux (Twitter, Facebook, etc.) concernant les performances, les offres, la politique en matière de ressources humaines de Capgemini et ainsi impacter la réputation du Groupe.

CLIENTS

Le Groupe sert un grand nombre de clients, répartis dans plusieurs secteurs d'activité et plusieurs pays ce qui limite son risque de dépendance à un secteur et/ou marché donné. Les clients les plus importants sont de grands groupes internationaux et des organismes publics (cf. note 18 sur les comptes consolidés en page 172). La liste détaillée des plus grands clients du Groupe constitue une information stratégique et non communiquée.

La part des principaux clients dans le chiffre d'affaires du Groupe (en pourcentage du chiffre d'affaires total) est la suivante :

	2014
Cinq premiers clients	15 %
Dix premiers clients	20 %

Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés à attirer, développer et retenir les compétences clés dont il a besoin dans l'exercice de ses activités. Une perte de talent ou d'équipe pourrait également survenir à la suite d'une acquisition ou d'un changement dans le management du groupe ou d'une entité.

Le Groupe porte une grande attention à la communication interne, à la diversité, à l'égalité des chances et aux conditions de travail. La Direction Générale du Groupe a publié une charte éthique et veille à sa mise en pratique. Toutefois, un conflit social ou le non-respect des règles et/ou des normes éthiques d'un pays pourrait affecter l'image et, le cas échéant, les résultats du Groupe.

Des informations chiffrées notamment sur le taux d'attrition, le taux d'utilisation, l'évolution des effectifs (y compris dans les pays « offshore »), la gestion des carrières, le développement des compétences et la fidélisation et le niveau d'engagement de nos collaborateurs sont données dans la partie « Capgemini, ses valeurs, ses collaborateurs, et la Responsabilité Sociale de l'Entreprise » au paragraphe 3.2 – Les ressources humaines, un actif essentiel du Groupe en page 87 et suivantes.

SYSTÈMES D'INFORMATION

Les nouvelles technologies d'une part, (« cloud computing », usage professionnel de matériel personnel « Bring your own device »,...), et les nouveaux usages (réseaux sociaux, mobilité, etc.) d'autre part, créent inévitablement de nouvelles expositions pour le Groupe. Les risques liés à la cybercriminalité sous toutes ses formes peuvent conduire à une perte de données, à des retards dans la livraison de nos projets, à des interruptions de services chez nos clients, ou à des coûts supplémentaires pouvant altérer la réputation et la santé financière du Groupe.

Les systèmes dont dépend la publication des résultats financiers consolidés du Groupe présentent également un risque spécifique en raison des délais imposés par le calendrier. Le Groupe est attentif à la sécurité de ses réseaux de communication internes, protégés par des règles de sécurité et des « *fire walls* ». Une politique de sécurité a été définie.

CONTINUITÉ DE SERVICE

Le développement du modèle industriel de Capgemini dit de « *Rightshore* »®, consistant à délocaliser une partie de la production d'une partie de ses services dans des centres de production éloignés du lieu de leur utilisation, ou dans des pays autres que ceux où sont situés les clients servis, notamment en Inde, en Pologne, en Chine, et dans d'autres pays d'Asie ou d'Amérique Latine, rend le Groupe plus dépendant des réseaux de télécommunications. Ce mode de fonctionnement peut accroître les risques liés à l'éventuelle interruption d'activité d'un centre de production, par suite d'un incident ou d'une catastrophe naturelle, dans la mesure où plusieurs unités opérationnelles pourraient être simultanément affectées. Le fait d'utiliser un plus grand nombre de centres de production augmente les possibilités de disposer de solutions de secours.

FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

Capgemini est dépendant de certains fournisseurs, notamment dans ses activités d'intégration de systèmes et de réseaux. Bien que des solutions alternatives existent pour la plupart des logiciels et des réseaux, toute défaillance d'un fournisseur dans la livraison de technologies ou de compétences spécifiques peut avoir des conséquences dommageables sur certains projets. (cf. 3.4.3 Engagement vis-à-vis des parties prenantes, nos fournisseurs et partenaires commerciaux en page 121 et suivantes).

L'éventuelle faillite d'un fournisseur, son rachat par un concurrent (et une modification de son offre de services/produits actuelle), un changement dans son modèle de vente comme par exemple le recours aux services informatiques en mode « *Cloud Computing* », ou un aléa technique (un incendie ou un événement naturel) voire humain (une erreur/négligence ou la malveillance d'un préposé), peut donner naissance à des risques supplémentaires.

RISQUES JURIDIQUES

Le groupe Capgemini fournit différentes natures de services à ses clients qui interviennent quant à eux dans des secteurs d'activité très variés. L'ensemble des prestations relatives à un projet donné fait l'objet d'une contractualisation tant avec nos clients qu'avec nos fournisseurs et sous-traitant (logiciel, matériels informatiques, hébergeurs, etc.) dans la mise en œuvre de solutions sur mesure. Chaque contrat est sujet à des réglementations spécifiques qui peuvent le cas échéant impacter négativement nos activités. D'autres facteurs, tels que sa taille et son implantation géographique, exposent également le Groupe à des risques de nature juridique et fiscale.

Enfin, la mauvaise gestion des dépenses réalisées auprès des tiers, les dépassements de budgets, le recours à des fournisseurs non agréés et aux achats qui ne répondent pas à des décisions stratégiques en termes de matériel peuvent aussi générer des risques.

GÉOPOLITIQUE

Capgemini est implanté de manière stable dans une quarantaine de pays. L'essentiel du chiffre d'affaires est réalisé en Europe et en Amérique du Nord, qui sont des zones stables au plan économique et politique.

Une partie croissante de la production est réalisée dans des pays émergents, notamment en Inde, qui représente maintenant - à elle seule - environ 38 % de l'effectif total du Groupe. Celui-ci est, dès lors, davantage exposé aux risques de catastrophes naturelles dans les zones du Sud-Est asiatique et d'Amérique Latine, d'instabilité politique dans certaines régions de l'Inde et certains pays frontaliers, voire d'attentats terroristes, et sur le terrain économique, aux impacts négatifs d'une croissance non suffisamment maîtrisée (inflation salariale particulièrement forte dans le secteur informatique, insuffisance des infrastructures publiques et accroissement des charges fiscales).

L'envoi de collaborateurs dans des pays instables géopolitiquement est susceptible de générer des risques relatifs à l'intégrité physique de ces collaborateurs. L'instabilité économique et une croissance mal maîtrisée peuvent également être source de risques pour la performance et la réputation de la société. Les risques de catastrophes naturelles dans certains pays où nous sommes présents, d'instabilité politique, voire d'attentats et ce même type de risques dans des pays où les besoins de nos clients peuvent nous amener à devoir nous déplacer, peuvent affecter l'intégrité physique de nos collaborateurs. L'incertitude économique d'un environnement instable (inflation galopante et impact salarial, infrastructures inadaptées, environnement fiscal et social instable) sont également des risques qui peuvent impacter notre performance économique.

Enfin, un programme d'assurance international dédié est mis en œuvre afin d'assister l'ensemble de nos collaborateurs qu'il s'agisse de leur sécurité, de leur assistance en matière médicale et encore de leur rapatriement le cas échéant (pour plus d'information, veuillez vous reporter à la rubrique Assurances du présent document).

CONTRAT

L'acceptation de conditions défavorables, telles que la responsabilité illimitée dans certaines circonstances, comporte des risques. Les risques juridiques relatifs aux contrats peuvent être, notamment, liés à l'absence de plafond de responsabilité de Capgemini pour certains manquements, à l'absence de clause de protection particulière dans le cas de prestations touchant notamment la sécurité ou la santé des personnes, l'environnement, et le non-respect des droits des tiers.

CONFORMITÉ AUX LOIS

Le Groupe est une multinationale qui opère dans de nombreux pays, assurant des services à des clients qui, eux aussi, opèrent dans le monde entier et sont soumis à des lois et réglementations multiples et en constante évolution.

La diversité des lois et réglementations locales en constante évolution expose le Groupe au risque de violation par des collaborateurs insuffisamment avertis, notamment ceux intervenant dans des pays de culture différente de la leur, ou à des indiscrétions ou fraudes commises par ces collaborateurs. Les précautions juridiques, notamment contractuelles ou celles opérationnelles, prises par le Groupe pour protéger ses activités ou s'assurer du respect par ses collaborateurs des règles du Groupe aussi rigoureuses soient-elles, ne peuvent fournir qu'une assurance raisonnable et ne sauraient en aucun cas garantir une sécurité absolue.

DÉFAUT DE CONFORMITÉ À LA RÉGLEMENTATION RÉGISSANT NOS ACTIVITÉS

Bien que les activités du Groupe ne soient généralement pas réglementées, certaines des activités de nos clients nous imposent parfois de nous conformer aux réglementations auxquelles ils sont soumis, voire même, dans certains cas rares, de nous assujettir à une réglementation.

RISQUES FINANCIERS

Le contrôle, le suivi et la supervision des risques financiers sont placés sous la responsabilité de la Direction Financière du Groupe. Cette direction déploie son organisation au niveau de chaque pays et de chaque unité opérationnelle.

De par la variété de ses activités et implantations géographiques, le Groupe est soumis à un certain nombre de risques financiers, décrits ci-dessous, qui peuvent avoir un impact significatif sur les résultats et la réputation du Groupe, en fonction de leur matérialité.

RISQUE ACTIONS

Le risque sur actions correspondrait pour le Groupe à des évolutions défavorables des valorisations boursières de sociétés cotées dont le Groupe détiendrait des participations.

Or le Groupe ne détient pas d'actions dans le cadre de ses placements ni de participation en actions cotées en Bourse. En revanche, il détient dans le cadre de son programme de rachat d'actions des actions propres et a conclu des contrats de dérivés sur actions propres (cf. note 11 aux comptes consolidés du groupe Capgemini).

RISQUE DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

Le groupe Capgemini serait exposé à un risque dit de crédit ou de contrepartie dans le cadre de ses instruments financiers actifs dans le cas où le débiteur concerné serait dans l'impossibilité d'honorer tout ou partie de son engagement.

Même si les moyens nécessaires sont mis en œuvre afin de limiter tout effet négatif sur nos activités ou sur notre réputation d'une non-conformité aux réglementations régissant nos activités, une non prise en compte ou une erreur d'interprétation de la réglementation exposerait le Groupe à des risques financiers et de perte d'image.

LITIGES

En tant que Groupe ayant tissé un vaste réseau de relations contractuelles, le Groupe n'est pas à l'abri de litiges et poursuites.

Néanmoins à ce jour, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe, autres que celles qui sont reflétées dans les comptes ou mentionnées dans les notes aux états financiers (cf. note 24 aux comptes consolidés du groupe Capgemini en page 186).

Les actifs financiers qui pourraient par nature exposer le Groupe au risque de crédit ou de contrepartie correspondent principalement aux placements financiers et aux créances clients. Par ailleurs, le Groupe est exposé au titre des contrats de couverture qu'il est amené à conclure avec des établissements financiers dans le cadre de sa politique de gestion des risques de change et de taux (cf. note 22 aux comptes consolidés du groupe Capgemini).

RISQUE DE LIQUIDITÉ

Le risque de liquidité pour le Groupe pourrait correspondre à une incapacité temporaire ou permanente à honorer tout ou partie de ses engagements au titre de ses passifs financiers (comprenant notamment les dettes opérationnelles et financières), et dans l'incapacité de trouver de nouvelles sources de financement de manière à assurer l'équilibre entre ses recettes et ses dépenses. Un tel risque aurait également comme impact de limiter la capacité de financement de ses activités et des investissements nécessaires à son développement.

Les passifs financiers dont l'exigibilité pourrait exposer le Groupe à un risque de liquidité correspondent principalement à l'emprunt obligataire émis en novembre 2011 et à l'emprunt obligataire émis en 2013 (ORNANE).

Dans ce cadre, la société a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et elle considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir (cf. note 20 aux comptes consolidés du groupe Capgemini).

RISQUE DE TAUX

Le compte de résultat du Groupe pourrait être impacté par le risque de taux dans le cas où des variations défavorables de taux d'intérêt pourraient avoir un effet négatif sur les coûts de financement et les flux financiers futurs du Groupe.

L'exposition du Groupe aux risques de taux d'intérêt s'analyse également à la lumière de sa situation de trésorerie : les liquidités dont il dispose sont généralement placées à taux variable, alors que son endettement financier – principalement composé d'emprunts obligataires – est quant à lui principalement à taux fixe (cf. note 22 aux comptes consolidés du groupe Capgemini).

RISQUE DE CHANGE

Le Groupe est exposé à deux types de risques de change, pouvant impacter le résultat et les capitaux propres : d'une part, des risques liés à la conversion, pour les besoins de l'élaboration des comptes consolidés, des comptes en devises des filiales consolidées ayant une devise fonctionnelle différente de l'euro et d'autre part, des risques opérationnels sur les flux d'exploitation ou de nature financière non libellés en devises de fonctionnement des entités.

En effet, il est à noter que le recours croissant à la production délocalisée dans les centres situés notamment en Inde, mais aussi en Pologne ou en Amérique Latine, expose Capgemini à des risques de change sur une partie de ses coûts de production. Capgemini est par ailleurs exposé au risque de variation des cours des devises au titre des flux financiers échangés dans le cadre de l'activité de financement intra-groupe et des flux de redevances payables au Groupe par les filiales n'ayant pas l'euro comme devise fonctionnelle (cf. note 22 aux comptes consolidés du groupe Capgemini).

ASSURANCES

La direction des assurances du Groupe, rapportant à la direction financière, est en charge de toutes les assurances « non-vie ». La gestion et la coordination des assurances de personnes est régie par une gouvernance conjointe entre la direction financière et la direction des ressources humaines du Groupe.

La politique de gestion des risques et assurances du Groupe intègre l'appréciation, la prévention, et le transfert de tout ou partie des risques associés aux personnes, à ses actifs, ou aux biens et équipements dont il a la charge. En matière de transfert au marché de l'assurance, la stratégie du Groupe consiste à ajuster ses limites de couvertures à la valeur maximum de remplacement des biens à assurer ou, en matière de responsabilité, à l'estimation de ses risques propres et des risques raisonnablement envisageables dans son secteur d'activité vis-à-vis des tiers, en tenant compte des législations et risques particuliers pays par pays, de l'émergence de nouveaux risques, ainsi que de l'évolution de ses expositions majeures attachées aux contrats signés avec ses clients. Le niveau des franchises incite le management des unités opérationnelles à s'impliquer dans la prévention et la résolution amiable des litiges, sans faire courir de risque financier significatif à l'ensemble du Groupe.

RISQUES PASSIFS SOCIAUX

Les états financiers du Groupe peuvent être affectés par des provisions pour retraite au titre des régimes à prestations définies couverts par des actifs, ces provisions étant sujettes à un risque de volatilité. Par ailleurs, le Groupe peut être amené à faire face à des appels de fond émanant des *trustees* en vue du comblement du passif des fonds de pension sur un horizon plus ou moins long, ce qui peut détériorer sa situation financière.

Les principaux facteurs de risques sont la fluctuation des taux d'intérêt et plus généralement des marchés financiers, ainsi que le taux d'inflation et l'espérance de vie. En effet, la valeur des obligations de retraites est calculée sur la base d'hypothèses actuarielles, notamment de taux d'intérêt, d'inflation et d'espérance de vie. Les actifs de couverture, investis sur différentes classes d'actifs (y compris en actions), sont gérés par les *trustees* de chaque fond et soumis aux risques de fluctuation des marchés financiers, ainsi qu'à la performance de la politique de gestion définie par les *trustees*, dont la mise en œuvre peut le cas échéant être déléguée. Dans ces conditions, les actifs de couvertures peuvent être inférieurs à la valeur des obligations de retraite, traduisant une insuffisance de couverture ou déficit. Les variations dans le temps d'actifs et/ou de passifs, lesquels ne vont pas nécessairement dans le même sens, sont éminemment volatiles et susceptibles d'augmenter ou de réduire le niveau de couverture actifs/passifs et le déficit en résultant. Toutefois, l'impact économique éventuel de ces variations doit être apprécié sur le moyen et le long terme en ligne avec l'horizon des engagements de pension du Groupe (cf. note 23 aux comptes consolidés du groupe Capgemini).

RESPONSABILITÉ CIVILE GÉNÉRALE ET PROFESSIONNELLE

Ce programme d'assurance, important pour les clients de Capgemini, est conçu, mis en place et géré globalement au niveau du Groupe. Cap Gemini S.A. et l'ensemble de ses filiales contrôlées directement ou indirectement à plus de 50 %, sont assurés pour les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile générale et professionnelle pouvant leur incomber en raison de leurs activités, au sein d'un programme mondial intégré. Cette couverture est structurée en plusieurs lignes qui sont placées auprès de compagnies d'assurance notoirement de premier plan. Les termes et conditions de ce programme, y compris les limites de couvertures, sont revus et ajustés périodiquement pour tenir compte de l'évolution des risques encourus du fait notamment des législations, des activités exercées, des nouveaux pays dans lesquels Capgemini intervient et de l'évolution des contrats clients, ainsi que de la situation des marchés d'assurance et de réassurance.

La première ligne de ce programme, d'un montant de 30 millions d'euros, est réassurée auprès d'une filiale de réassurance consolidée (captive), structure en place depuis plusieurs années.

DOMMAGES DIRECTS ET PERTES D'EXPLOITATION

Le Groupe a mis en place un programme d'assurance dommages et pertes d'exploitation intégré, couvrant l'ensemble de ses filiales dans le monde. La politique immobilière du Groupe est de louer, non pas d'acheter les locaux dans lequel il exerce son activité. Il possède peu de biens immobiliers en propriété.

Ses locaux sont répartis dans plusieurs pays et, dans la plupart des pays, sur plusieurs sites. Ils totalisent environ 455 sites d'une surface moyenne d'environ 2 700 m². Une partie des consultants travaille dans les locaux des clients. Cette dispersion géographique limite les risques, notamment de pertes d'exploitation, qui pourraient résulter d'un sinistre. Le plus important site du Groupe, réparti en plusieurs bâtiments, regroupe environ 9 000 personnes en Inde. Le risque de carence client et fournisseurs est appréhendé et assuré dans la mesure du possible, en fonction de la connaissance de la matérialité du risque et de l'offre du marché de l'assurance.

ASSURANCES DE PERSONNES ET MOBILITÉ

Le Groupe utilise des sociétés spécialisées pour la formation et l'accompagnement de ses collaborateurs à travers le monde. Les risques concernant les urgences médicales et sécuritaires des personnes, l'assistance et le rapatriement des collaborateurs en déplacement, sont traités par des couvertures mondiales gérées au niveau du Groupe.

Les programmes d'assurances de personnes (décès, invalidité, santé, frais médicaux, retraite, etc.) sont liés aux différents avantages sociaux des collaborateurs qui sont généralement gérés par les ressources humaines dans chaque pays. La gestion et la coordination internationale de ces couvertures est placée sous la responsabilité conjointe des directions Assurances et Ressources humaines du Groupe. Les principaux objectifs à ce titre, sont de mettre en conformité, développer, homogénéiser et améliorer les couvertures actuelles, conformément aux différents dispositifs législatifs des pays concernés et d'optimiser les mécanismes de transfert ou de financement alternatifs des risques.

AUTRES RISQUES

Les actes de fraude et de malveillance, en matière informatique notamment, sont couverts par un programme d'assurance mondial coordonné au niveau du Groupe. Tous les autres risques, notamment l'automobile, le transport des biens et les responsabilités de l'employeur envers ses salariés en matière d'accidents du travail, sont assurés localement en fonction de la réglementation de chaque pays.

Les risques de pollution, faibles dans une activité de prestation de services intellectuels, ne sont pas assurés dans tous les pays. Le Groupe n'a pas jugé utile, hormis les cas où cette couverture est obligatoire et disponible, d'assurer systématiquement les risques liés au terrorisme. Certains risques font l'objet de restrictions ou d'exclusions générales imposées par le marché de l'assurance.

2

Gouvernement d'entreprise et contrôle interne

2.1

Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration 35

- 2.1.1 Historique et composition du Conseil d'Administration 35
- 2.1.2 Autres mandats ou fonctions exercés par chacun des membres du Conseil d'Administration 40
- 2.1.3 Missions, réunions, règles de fonctionnement et procédure d'auto-évaluation 44
- 2.1.4 Rôle et composition des quatre Comités Spécialisés 47
- 2.1.5 Droits et obligations des administrateurs – Rémunération 51
- 2.1.6 Déclarations relatives aux mandataires sociaux 53
- 2.1.7 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 53

2.2

Organisation générale du Groupe 54

- 2.2.1 Composition des organes de direction 54
- 2.2.2 Opérations réalisées par les membres du Conseil d'Administration et les « hauts responsables » sur les titres de la Société 56

2.3

Rémunération des dirigeants mandataires sociaux 58

- 2.3.1 Politique de rémunération du Président Directeur Général 58
- 2.3.2 La rémunération 2014 de Paul Hermelin Président Directeur Général 60
- 2.3.3 La rémunération 2015 du Président Directeur Général 65
- 2.3.4 Jetons de présence et autres rémunérations versés aux mandataires sociaux 65
- 2.3.5 Options de souscription d'actions, options d'achat d'actions et actions de performance 67

2.4

Procédures de contrôle interne et de gestion des risques 70

2.5

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 Cap Gemini S.A. 79

2.1

Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration

M. Paul Hermelin a établi le rapport du Président du Conseil d'Administration sur la composition du Conseil, la préparation et l'organisation de ses travaux ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société en application :

► des prescriptions de l'Article L. 225-37, alinéa 6 du Code de Commerce ;

► des recommandations du « Code de Gouvernement d'Entreprise » émis conjointement par l'AFEP et le MEDEF en décembre 2008 (recommandations auxquelles notre Conseil avait aussitôt décidé qu'il se référerait désormais) tel que révisé en juin 2013 ;

► enfin et aussi des règles de « bonne gouvernance » adoptées, pratiquées et respectées sans discontinuer par le Groupe Capgemini depuis l'arrêté des comptes de son premier exercice le 31 décembre 1968 (c'est-à-dire depuis plus de 45 ans !).

2

2.1.1 HISTORIQUE ET COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'histoire de ce (presque) demi-siècle d'existence est relativement simple et peut se découper en 4 grandes périodes :

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

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

- de proposer à l'Assemblée Générale du 24 mai 1996 la fusion/absorption au sein de Cap Gemini des 2 holdings qui lui avaient permis de garder jusqu'ici le contrôle du capital,
- de participer (à titre personnel et à hauteur de 300 millions de francs) à une augmentation de capital de 2,1 milliards de francs dont le solde sera souscrit à parts égales (900 millions de francs chacun) par Daimler et la CGIP,
- et enfin... de transférer le siège social de Grenoble à Paris.
- En mai 1996, au terme de cette première période, le Groupe comptait 25 000 salariés (7 000 en France, près de 4 000 aux États-Unis, un total de 12 000 collaborateurs dans le triangle UK/Benelux/Pays Nordiques et environ 2 000 répartis dans une dizaine d'autres pays) – soit une multiplication par 625 de son effectif de départ ! – et réalisait un chiffre d'affaires d'environ 13 milliards de francs (2 milliards d'euros), c'est-à-dire un revenu « per capita » de l'ordre de 520 000 francs (80 000 euros).

► deuxième période (1996 - 2002) : un actionariat en mutation

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

En décembre 2001, au terme d'une année difficile dont les résultats décevants ne font que confirmer les menaces de récession qui pèsent sur l'économie mondiale, le Groupe compte 55 000 collaborateurs pour un chiffre d'affaires d'environ 7 milliards d'euros, soit un revenu « per capita » de l'ordre de 125 000 euros, supérieur de plus de 50 % à celui de la première période mais qui n'est que le reflet de l'incorporation dans nos effectifs en mai 2000 des 16 643 consultants venus d'Ernst & Young. Prenant acte de la décision prise – et confirmée – par Geoff Unwin de prendre très bientôt sa retraite, le Conseil d'Administration décide sur proposition de son Président de nommer à sa place Paul Hermelin qui, le 1^{er} janvier 2002, devient donc Directeur Général du Groupe aux côtés de Serge Kampf, P.D.G.

► troisième période (2002-2012) : une succession bien préparée

Le 24 juillet 2002, Serge Kampf prend l'initiative de proposer au Conseil d'Administration – qui l'accepte – de dissocier les fonctions de Président et celles de Directeur Général ainsi que la loi N.R.E. (Nouvelles Régulations Économiques) vient de le rendre possible. Il estime en effet qu'après avoir créé, développé, animé et dirigé ce Groupe pendant 35 ans, le moment est venu pour lui de donner davantage de pouvoir et de visibilité à celui qu'il avait jugé le plus apte parmi ses collaborateurs à lui succéder un jour (choix dont il avait informé la CGIP « au cas où » par une lettre-programme en date de décembre 1999). Ce tandem « dissocié » va fonctionner pendant 10 ans de façon harmonieuse et efficace, sachant que cela tient davantage aux relations de confiance, d'amitié et de respect mutuel existant entre les deux protagonistes qu'à ce que dit la loi N.R.E. sur les missions, les pouvoirs ou les responsabilités respectives du Président et du Directeur Général. Certains administrateurs ont même fait observer que la rédaction de cette loi pourrait devenir un jour – par exemple dans le cas où l'un des deux, pour une raison ou pour une autre, ne serait plus dans ce binôme – une source d'ambiguïtés, de confusions et peut-être même de conflits. Malgré la forte tempête « essuyée » pendant les quatre premières années de cette période, le Groupe investit des sommes considérables dans de lourdes opérations de restructuration (acceptées et même encouragées par un Conseil d'Administration redevenu très actif) dont le plus clair résultat est d'avoir redonné des couleurs à toutes les sociétés du Groupe : ainsi peut-on constater par exemple qu'à la clôture de l'exercice 2011, celui-ci compte 120 000 collaborateurs (contre 55 000 dix ans plus tôt) et qu'il a réalisé un chiffre d'affaires de près de 10 milliards d'euros contre 7 pour l'exercice 2001 soit un revenu « per capita » redescendu à 81 000 euros – pratiquement le même qu'il y a 15 ans – mais qui est le reflet de l'évolution de la répartition internationale des activités et des effectifs du Groupe depuis 2003 et accélérée par l'achat en octobre 2006 de KANBAY avec ses 5 000 collaborateurs indiens.

► quatrième période (2012 à ce jour) : la passation de pouvoir

Le 4 avril 2012, comme il l'avait déjà laissé entendre deux ans auparavant lors de la reconduction de son mandat, Serge Kampf informe les administrateurs qu'après « avoir goûté pendant 10 ans aux charmes de la dissociation », il a pris la décision de remettre ce mandat à la disposition du Conseil d'Administration mais en lui recommandant de revenir à cette occasion au mode de gouvernance « classique » (celui d'une société dans laquelle les fonctions de Président et de Directeur Général sont exercées par la même personne, ce qui supprime du même coup les risques de conflit existant entre les titulaires de ces deux fonctions lorsqu'elles sont séparées) et de nommer P.D.G. l'actuel Directeur Général Paul Hermelin qui a largement démontré, au long d'une « période probatoire » d'une durée plutôt exceptionnelle, sa capacité à tenir ce rôle. Le Conseil a suivi ces recommandations et a conféré solennellement le titre de « Président d'Honneur » et la fonction de Vice-Président à Serge Kampf. Le Conseil en a informé l'Assemblée Générale du 24 mai 2012, qui a salué debout l'immense contribution de Serge Kampf au développement et à la réputation de la Société.

LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Tout en donnant l'impression d'une grande stabilité, la composition de ce Conseil a beaucoup changé au fil du temps. Ainsi par exemple était-il composé en 2002, à l'issue de l'Assemblée Générale, de 11 administrateurs et de 2 censeurs, tous de sexe masculin. De cette équipe, il ne reste aujourd'hui – que 4 personnes : par ordre d'ancienneté, il s'agit de Serge Kampf, Bruno Roger, Paul Hermelin et Phil Laskawy. En sont sortis par exemple Christian Blanc, Ernest-Antoine Seillière (qui en était le Vice-Président), Chris van Breugel, Guy de Wouters, Pierre Hessler, Geoff Unwin, ... et aussi et surtout Michel Jalabert, le compagnon de toujours de Serge Kampf dont il avait été le « patron » chez Bull dans les années 60, actionnaire de Sogeti dès le jour de sa création, entré dans le Groupe en janvier 1976, membre pendant près de 30 ans (avec Daniel Setbon et quelques autres) de la « garde rapprochée » qui s'était formée autour du Président, élu administrateur par l'Assemblée Générale de mai 2000, décédé en 2013. Dans l'intervalle, étaient entrés au Conseil et en sont ressortis Marcel Roulet (censeur de 2005 à 2009), Thierry de Montbrial (2005-2013), Bernard Liautaud (2009-2013), Ruud van Ommeren (2000-2014) et Terry Ozan (2000-2014).

À l'issue de l'Assemblée Générale du 7 mai 2014, le Conseil était composé de 12 administrateurs dont 4 de sexe féminin (il n'y a plus de censeur depuis la décision prise par l'Assemblée Générale de mai 2012 de ne pas reconduire Pierre Hessler et Geoff Unwin dans leur fonction de censeur) :

- Huit administrateurs ont été renouvelés ou nommés par cette même Assemblée pour une durée de quatre ans ; leur mandat prendra donc fin au printemps 2018, le jour de l'Assemblée Générale Ordinaire qui aura à statuer sur les comptes de l'exercice 2017 :
 - Laurence Dors, Serge Kampf, Bruno Roger, Paul Hermelin, Phil Laskawy et Yann Delabrière ont vu leur mandat renouvelé pour une durée de 4 ans,
 - Caroline Watteeuw-Carlisle et Xavier Musca, qui ont été élus pour un premier mandat,
- Daniel Bernard et Pierre Pringuet, membres du Conseil depuis respectivement 2005 et 2009, dont le mandat a été renouvelé pour 4 ans par l'Assemblée Générale du 23 mai 2013, mandat qui prendra donc fin au printemps 2017, le jour de l'Assemblée Générale Ordinaire qui aura à statuer sur les comptes de l'exercice 2016 ;
- Anne Bouverot, cooptée par le Conseil d'Administration du 8 octobre 2013 pour remplacer Bernard Liautaud (démissionnaire) pour la durée restant à courir du mandat de celui-ci, soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2016, dont la cooptation a été ratifiée par cette même Assemblée ;
- enfin Lucia Sinapi-Thomas, élue membre du Conseil d'Administration, par l'Assemblée Générale du 24 mai 2012 pour y représenter les salariés actionnaires et dont le mandat de quatre ans prendra donc fin au printemps 2016, le jour de l'Assemblée Générale Ordinaire qui aura à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.

Au long de ces dernières années, la composition du Conseil d'Administration a évolué dans un mouvement convergent de réduction de son effectif total (le nombre de membres en incluant les censeurs étant réduit de seize à douze alors même qu'en application de l'article L 225-23 du Code de commerce, le Conseil s'ouvrait à une représentante des salariés actionnaires), de rajeunissement (moyenne d'âge abaissée à 65 ans) et de féminisation (proportion de femmes portée à 33 %.) La continuité de la représentation au Conseil de diverses nationalités est

assurée avec 33 % des administrateurs de nationalité étrangère ou bi-national ou exerçant leur activité principale hors de France.

Depuis juillet 2014, le Secrétaire du Comité de Groupe Européen, M. Kevin Masters, participe au Conseil d'Administration en tant qu'invité permanent. Sa participation contribue à la diversité des expériences et des points de vue exprimés.

	Composition postérieure à l'Assemblée Générale 2013	Composition postérieure à l'Assemblée Générale 2014	Composition postérieure à l'Assemblée Générale 2015
Taux d'indépendance	67 %	58 %	58 %
Taux de féminisation	17 %	33 %	33 %
Age moyen des administrateurs	65	64	65
Durée moyenne des mandats	10	7	8
Taux d'administrateurs de nationalité étrangère ou bi-national ou résidant à l'étranger	42 %	33 %	33 %

EXAMEN DE LA SITUATION DES ADMINISTRATEURS AU REGARD DES CRITÈRES D'INDÉPENDANCE POSÉS PAR LE CODE AFEP-MEDEF

	Ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des 5 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 5 ans) détient un mandat d'administrateur	Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement : <ul style="list-style-type: none"> ■ significatif de la société ou de son groupe ; ■ ou pour lequel la société ou le groupe représente une part significative de l'activité
Serge KAMPF			X
Paul HERMELIN			X
Daniel BERNARD	X	X	X
Anne BOUVEROT	X	X	X
Yann DELABRIERE	X	X	X
Laurence DORS	X	X	X
Phil LASKAWY	X	X	X
Xavier MUSCA	X	X	X
Pierre PRINGUET	X	X	X
Bruno ROGER	X	X	X
Lucia SINAPI-THOMAS		X	X
Caroline WATTEEUW-CARLISLE	X	X	X

(1) Conformément au code AFEP-MEDEF la perte de la qualité d'administrateur indépendant au titre de ce critère ne devrait intervenir qu'à l'expiration du mandat au cours duquel il aurait dépassé la durée de 12 ans.

NI : non indépendant

I : indépendant

Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social	Ne pas avoir été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des 5 années précédentes	Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans ⁽¹⁾	Ne pas représenter un actionnaire participant au contrôle de la société ou de sa société mère	Situation de l'administrateur
X	X		X	NI
X	X		X	NI
X	X	X	X	I
X	X	X	X	I
X	X	X	X	I
X	X	X	X	I
X	X		X	NI
X	X	X	X	I
X	X	X	X	I
X	X		X	NI
X	X	X	X	NI
X	X	X	X	I

2.1.2 AUTRES MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS PAR CHACUN DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



SERGE KAMPF

Date de naissance :
13 octobre 1934

Nationalité :
Française

Date du 1^{er} mandat :
2000

Date d'échéance du mandat :
2018

Nombre d'actions détenues au 31/12/2014 :
4 340 240

FONCTIONS EXERCÉES EN 2014 OU EN COURS

Fonction principale

Président d'Honneur
Vice-Président du Conseil d'Administration de :

- CAP GEMINI S.A.

Autres fonctions

Président de :

- CAPGEMINI SERVICE S.A.S.
- CAPGEMINI SUISSE S.A.

Administrateur de :

- CAPGEMINI NORTH AMERICA, INC. (U.S.A.)

Gérant unique de la :

- S.C.I. PARIS ETOILE

Autres fonctions exercées au cours des 5 dernières années hors Groupe

Vice-Président de l'Académie des Sports



PAUL HERMELIN

Date de naissance :
30 avril 1952

Nationalité :
Française

Date du 1^{er} mandat :
2000

Date d'échéance du mandat :
2018

Nombre d'actions détenues au 31/12/2014 :
147 048

FONCTIONS EXERCÉES EN 2014 OU EN COURS

Fonction principale

Président Directeur Général de :

- CAP GEMINI S.A.

Autres fonctions

Président de :

- CAPGEMINI AMERICA, INC. (U.S.A)
- CAPGEMINI US LLC (U.S.A)
- CAPGEMINI NORTH AMERICA, INC. (U.S.A.)
- CAPGEMINI LATIN AMERICA S.A.S.
- SOGETI FRANCE 2005 S.A.S.
- CAPGEMINI 2010 S.A.S.
- CAPGEMINI 2015 S.A.S.

Directeur Général de :

- CAPGEMINI SERVICE S.A.S.
- CAPGEMINI NORTH AMERICA, INC. (U.S.A.)

Administrateur de :

- CGS HOLDINGS LTD (UK)
- CAPGEMINI AUSTRALIA PTY LTD (JUSQU'AU 9/05/2014)
- CAPGEMINI FINANCIAL SERVICES INTERNATIONAL, INC. (U.S.A.)

Président du Conseil de Surveillance de :

- CAPGEMINI N.V. (Pays-Bas)

Administrateur de :

- AXA



DANIEL BERNARD

Date de naissance :
18 février 1946

Nationalité :
Française

Date du 1^{er} mandat :
2005

Date d'échéance du mandat :
2017

Nombre d'actions détenues au 31/12/2014 :
1 000

FONCTIONS EXERCÉES EN 2014 OU EN COURS

Fonction principale

Président de :

- PROVESTIS

Autres fonctions

Président du Conseil d'Administration de :

- KINGFISHER plc
- MAF RETAIL GROUP

Président d'Honneur de :

- LA FONDATION HEC

Senior Advisor de :

- TOWERBROOK CAPITAL PARTNERS, L.P.

Autres fonctions exercées au cours des 5 dernières années hors Groupe

Administrateur de :

- ALCATEL LUCENT (JUSQU'EN 2014)

Président de :

- LA FONDATION HEC (JUSQU'EN 2014)



ANNE BOUVEROT

Date de naissance :
21 mars 1966

Nationalité :
Française

Date du 1^{er} mandat :
2013

Date d'échéance du mandat :
2017

Nombre d'actions détenues au 31/12/2014 :
1 000

FONCTIONS EXERCÉES EN 2014 OU EN COURS

Fonction principale

Directrice Générale et membre du Conseil d'Administration de :

- GSM ASSOCIATION (SUISSE)

Autres fonctions

Administrateur de de :

- GSMA LTD (U.S.A.)
- EDENRED

Autres fonctions exercées au cours des 5 dernières années hors Groupe

Directrice des Services Mobiles :
■ GROUPE FRANCE TELECOM ORANGE (2009-2011)

Membre du Conseil Scientifique de :
■ FRANCE TELECOM ORANGE

Administrateur de :
■ GROUPAMA S.A.
■ ORANGE S.A.



YANN DELABRIÈRE

Date de naissance :
19 décembre 1950

Nationalité :
Française

Date du 1^{er} mandat :
2004

Date d'échéance du mandat :
2018

Nombre d'actions détenues au 31/12/2014 :
2 550

FONCTIONS EXERCÉES EN 2014 OU EN COURS

Fonction principale

Président Directeur Général de :
■ FAURECIA

Autres fonctions

Administrateur de de :
■ SOCIÉTÉ GÉNÉRALE



LAURENCE DORS

Date de naissance :
16 mars 1956

Nationalité :
Française

Date du 1^{er} mandat :
2010

Date d'échéance du mandat :
2018

Nombre d'actions détenues au 31/12/2014 :
1 000

FONCTIONS EXERCÉES EN 2014 OU EN COURS

Fonction principale

Senior Partner de :
■ ANTHENOR PARTNERS

Autres fonctions

Administrateur de de :

- CRÉDIT AGRICOLE SA
- EGIS SA
- INHESJ (INSTITUT NATIONAL DES HAUTES ÉTUDES DE LA SÉCURITÉ ET DE LA JUSTICE)
- IFA (INSTITUT FRANÇAIS DES ADMINISTRATEURS)

Membre du :

- CONSEIL D'ORIENTATION STRATÉGIQUE DE L'HEAL (INSTITUT DES HAUTES ÉTUDES DE L'AMÉRIQUE LATINE)

Autres fonctions exercées au cours des 5 dernières années hors Groupe

Directeur Général Adjoint

Membre du Comité Exécutif de de :
■ DASSAULT SYSTÈMES

Secrétaire Général

Membre du Comité Exécutif du :
■ GROUPE RENAULT



PHIL LASKAWY

Date de naissance :
31 mars 1941

Nationalité :
Américaine

Date du 1^{er} mandat :
2002

Date d'échéance du mandat :
2018

Nombre d'actions détenues au 31/12/2014 :
1 000 ⁽¹⁾

FONCTIONS EXERCÉES EN 2014 OU EN COURS

Fonction principale

Président (non-exécutif) de de :
■ FANNIE MAE (USA)
(JUSQU'EN MARS 2014)

Autres fonctions

Administrateur de de :

- HENRY SCHEIN, INC.
- LAZARD LTD
- LOEWS CORPORATION

Autres fonctions exercées au cours des 5 dernières années hors Groupe

Administrateur de de :
■ GENERAL MOTORS CORPORATION (USA)

(1) Au cours de l'exercice 2014, Phil Laskawy a donné 6 600 actions à ses enfants.



XAVIER MUSCA

Date de naissance :
23 février 1960
Nationalité :
Française
Date du 1^{er} mandat :
2014
Date d'échéance du mandat :
2018
Nombre d'actions détenues au 31/12/2014 :
1 000

FONCTIONS EXERCÉES EN 2014 OU EN COURS

Fonction principale

Membre du Comité Exécutif
Directeur Général Délégué, en charge de la banque de Proximité à l'International, de la gestion d'Actifs et des Assurances de :
■ CRÉDIT AGRICOLE S.A.

Autres fonctions

Vice-Président de :
■ UBAF
Vice-Président du Conseil de Surveillance de :
■ CRÉDIT DU MAROC
Administrateur – Vice Président de :
■ CRÉDIT AGRICOLE EGYPT S.A.E.
■ PREDICA
Administrateur de :
■ AMUNDI GROUP
■ CA ASSURANCES
■ CACEIS
■ CACI
■ CARIPHARMA (ITALY)
Administrateur – Représentant Permanent Crédit Agricole S.A. de
■ PACIFICA
Administrateur de :
■ BESPAN (JUSQU'AU 15/05/2014)
■ BANCO ESPIRITO SANTO (JUSQU'AU 31/12/2014)

Autres fonctions exercées au cours des 5 dernières années hors Groupe

Secrétaire Général Adjoint puis Secrétaire Général de la Présidence de la République



PIERRE PRINGUET

Date de naissance :
31 janvier 1950
Nationalité :
Française
Date du 1^{er} mandat :
2009
Date d'échéance du mandat :
2017
Nombre d'actions détenues au 31/12/2014 :
1 700

FONCTIONS EXERCÉES EN 2014 OU EN COURS

Fonction principale

Vice-Président du Conseil d'Administration et Directeur Général du :
■ GROUPE PERNOD RICARD

Autres fonctions

Administrateur de :
■ ILIAD S.A.
■ AVRIL GESTION S.A.S. (GROUPE AVRIL)

Autres fonctions exercées au cours des 5 dernières années hors Groupe

Co-Directeur Général puis unique Directeur Général Délégué du :
■ GROUPE PERNOD RICARD



BRUNO ROGER

Date de naissance :
6 août 1933
Nationalité :
Française
Date du 1^{er} mandat :
2000
Date d'échéance du mandat :
2018
Nombre d'actions détenues au 31/12/2014 :
1 100

FONCTIONS EXERCÉES EN 2014 OU EN COURS

Fonction principale

Président de :
■ LAZARD FRÈRES S.A.S.
■ LAZARD FRÈRES BANQUE
■ COMPAGNIE FINANCIÈRE LAZARD FRÈRES SAS

Autres fonctions

Chairman de :
■ GLOBAL INVESTMENT BANKING DE LAZARD FRÈRES GROUP
Associé-Gérant de :
■ LAZARD FRÈRES
■ MAISON LAZARD ET CIE
Membre du Deputy Chairman Committee de :
■ LAZARD FRÈRES GROUP

Autres fonctions exercées au cours des 5 dernières années hors Groupe

Président-Directeur Général de :
■ LAZARD FRÈRES BANQUE
Censeur de :
■ EURAZEO



LUCIA SINAPI-THOMAS

Date de naissance :
19 janvier 1964

Nationalité :
Française

Date du 1^{er} mandat :
2012

**Date d'échéance
du mandat :**
2016

**Nombre d'actions
détenues au 31/12/2014 :**
4 114

FONCTIONS EXERCÉES EN 2014 OU EN COURS

Fonction principale

Directeur Financier Adjoint de :
■ CAP GEMINI S.A.

Autres fonctions

Président de :
■ CAPGEMINI EMPLOYEES WORLDWIDE S.A.S.
Administrateur de :
■ CAPGEMINI REINSURANCE INTERNATIONAL (LUXEMBOURG)
■ CAPGEMINI SOGETI DANMARK DEPUIS LE 22/05/2014
■ SOGETI SVERIGE AB (SWEDEN)
■ SOGETI SVERIGE MITT AB (SWEDEN)
■ SOGETI DANMARK AS (DENMARK) JUSQU'AU 21/05/2014
■ SOGETI NORGE A/S (NORWAY)
■ EURIWARE S.A. DEPUIS LE 07/05/2014
Administrateur de :
■ BUREAU VERITAS
■ DASSAULT AVIATION

2



CAROLINE WATTEUW-CARLISLE

Date de naissance :
24 février 1952

Nationalité :
Américaine

Date du 1^{er} mandat :
2014

**Date d'échéance
du mandat :**
2018

**Nombre d'actions détenues
au 31/12/2014 :**
1 000

FONCTIONS EXERCÉES EN 2014 OU EN COURS

Fonction principale

Responsable technologique de :
■ WARBURG-PINCUS (U.S.A.)

Autres fonctions

Comité Consultatif de :
■ OCULUS360

Autres fonctions exercées au cours des 5 dernières années hors Groupe

Participation à divers Comités Consultatifs en tant qu'expert des technologies et de la grande distribution
Comités Consultatifs de :
■ HP PRINTING MANAGED SERVICES BOARD OF ADVISORY COUNCIL
■ INTEL CAPITAL
■ ACORIO
Responsable technologique (« Global Chief Technology Officer and Senior Vice President ») de :
■ BUSINESS INFORMATION SOLUTIONS, PEPSICO

INVITÉ PERMANENT AU CONSEIL D'ADMINISTRATION : REPRÉSENTANT DU COMITÉ DE GROUPE EUROPÉEN



KEVIN MASTERS

Date de naissance :
27 mai 1956

Nationalité :
Britannique

FONCTIONS EXERCÉES EN 2014 OU EN COURS

M. Kevin Masters a rejoint le Groupe Capgemini en 1973.
Il est expert dans le domaine de la gestion de grandes équipes dans des environnements Opérationnels ou de Support.
M. Masters est impliqué dans le processus de Consultation des Salariés en tant que Président de l'« Outsourcing Forum » ainsi que du « National Works Council Groups » depuis 2001. Il a été élu Représentant du Royaume-Uni au sein du Comité de Groupe Européen, puis membre du bureau de ce comité et plus récemment, élu secrétaire dudit comité.
En juillet 2014, M. Kevin Masters a été invité es qualités à participer aux réunions du Conseil d'Administration de Cap Gemini S.A. avec voix consultative. De plus, il est invité permanent du Comité des Rémunérations.

2.1.3 MISSIONS, RÉUNIONS, RÈGLES DE FONCTIONNEMENT ET PROCÉDURE D'AUTO-ÉVALUATION

LA MISSION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La mission principale du Conseil est de déterminer les grandes orientations stratégiques de Cap Gemini et du Groupe qu'elle contrôle, de veiller à la mise en œuvre de la stratégie adoptée, de valider l'organisation juridique et opérationnelle du Groupe et les nominations des principaux responsables, et plus généralement de traiter de toute question relative à la bonne marche de l'ensemble Capgemini. Les métiers exercés par le Groupe étant des activités de service, une attention toute particulière est portée à la gestion des quelques 143 650 ⁽¹⁾ collaborateurs et des milliers de managers qu'il emploie de par le monde. Le Conseil, qui fonctionne de façon parfaitement collégiale, s'attache à respecter et à faire respecter l'ensemble des règles de « bonne gouvernance » en même temps qu'un certain nombre de valeurs auxquelles chacun de ses membres a solennellement adhéré. C'est ainsi qu'à son initiative un « Code of Business Ethics » a été rédigé et remis à tous les collaborateurs du Groupe (et obligatoirement signé par chaque nouvel embauché) avec pour principaux objectifs :

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

(1) au 31 décembre 2014

NOMBRE DE RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS EN 2014 ET TAUX INDIVIDUELS DE PARTICIPATION

Nom	Conseil d'Administration		Comité Éthique & Gouvernance		Comité Stratégie & Investissement		Comité d'Audit		Comité des Rémunérations	
	Nombre de réunions	%	Nombre de réunions	%	Nombre de réunions	%	Nombre de réunions	%	Nombre de réunions	%
Nombre de réunions	7		4		6		6		5	
Serge KAMPF ⁽¹⁾	4	57 %	2	50 %						
Paul HERMELIN	7	100 %			6	100 %				
Daniel BERNARD	7	100 %	4	100 %	5	83 %				
Anne BOUVEROT	6	85 %			6	100 %				
Yann DELABRIÈRE	7	100 %					6	100 %		
Laurence DORS	7	100 %	1	50 %	3	100 %	3	100 %		
Phil LASKAWY	7	100 %					6	100 %		
Xavier MUSCA	3	75 %					3	100 %		
Ruud van OMMEREN	3	100 %							3	100 %
Terry OZAN	2	66 %							3	100 %
Pierre PRINGUET	7	100 %	2	100 %			3	100 %	4	80 %
Bruno ROGER	7	100 %	4	100 %	6	100 %				
Lucia SINAPI-THOMAS	7	100 %							5	100 %
Caroline WATTEEUW-CARLISLE	4	100 %			3	100 %			2	100 %

(1) La disponibilité de M. Kampf a été affectée au cours de l'exercice 2014 par une intervention chirurgicale effectuée à Grenoble et la convalescence qui s'ensuit.

M. Kevin Masters, Secrétaire du Comité de Groupe Européen, a été présent à toutes les réunions du Conseil d'Administration et du Comité des Rémunérations depuis son entrée en fonction en juillet 2014.

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

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

Leur sont également envoyés ou remis un document de synthèse comparant le cours de bourse de Cap Gemini à différents indices (généralistes ou sectoriels) et à celui de ses principaux concurrents ainsi que le dernier « consensus » connu. Par ailleurs, les communiqués de presse majeurs (signature de grands contrats, d'alliances...) diffusés par la Société ainsi que les études d'analystes financiers portant sur Cap Gemini ou le secteur sont régulièrement portés à la connaissance des administrateurs.

Depuis 2012, les documents relatifs au Conseil d'Administration ainsi que les informations précitées sont communiqués par la voie d'une plate-forme sécurisée accessible uniquement par les membres du Conseil d'Administration au moyen d'un mot de passe individualisé. Cette plateforme est hébergée sur un serveur appartenant au Groupe et située en France.

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

Ainsi, outre l'arrêté des comptes annuels de 2013 et des comptes du premier semestre 2014 ainsi que la convocation de l'Assemblée Générale du 7 mai 2014, le Conseil d'Administration a été amené à statuer au cours de l'année sur les différentes opérations relatives à la gestion active du bilan et des liquidités du Groupe (autorisation de rachats d'actions, annulation de titres, autorisation d'une augmentation de capital réservée aux salariés) mais également sur des opportunités de croissance externe.

S'agissant de la gouvernance du Groupe, le Conseil d'Administration a :

- ▶ arrêté la liste des administrateurs dont il a proposé le renouvellement du mandat ;
- ▶ sélectionné Mme Caroline Watteuw-Carlisle et M. Xavier Musca dont il a proposé la nomination en tant qu'administrateur ;
- ▶ réélu M. Serge Kampf comme Vice-Président ;
- ▶ confirmé la réunification des fonctions de Président et de Directeur Général en réitérant sa confiance à M. Paul Hermelin, qu'il a renouvelé en tant que Président Directeur Général pour la durée de son mandat d'administrateur, soit jusqu'au jour de l'Assemblée qui statuera sur les comptes de l'exercice 2017, et nommé, en application du nouveau règlement intérieur du Conseil d'Administration, un Administrateur Référent en la personne du Président du Comité Éthique et Gouvernance, M. Daniel Bernard.

- ▶ procédé à la refonte des règlements intérieurs du Conseil d'Administration, du Comité des Rémunérations (précédemment Comité Nominations et Rémunérations) et du Comité Éthique et Gouvernance ;
- ▶ décidé d'inviter de manière permanente le Secrétaire du Comité de Groupe Européen, M. Kevin Masters, aux séances du Conseil d'Administration. Il participe également aux réunions du Comité des Rémunérations.

Le Conseil d'Administration a également procédé à un examen approfondi de la situation du Groupe dans certaines entités opérationnelles. Il a été tenu informé, en tant que de besoin, des évolutions dans l'organisation de la direction du Groupe ou de ses entités opérationnelles.

LES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT

Le Conseil d'Administration de Cap Gemini fonctionne depuis déjà de nombreuses années selon des règles de « bonne gouvernance » aujourd'hui alignées sur les recommandations du code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF auquel Cap Gemini se réfère. C'est ainsi qu'il a :

- ▶ rédigé, adopté, appliqué (et amendé quand cela était utile ou nécessaire) un règlement intérieur (voir 2.1.5) ;
- ▶ constitué en son sein quatre Comités spécialisés – un Comité d'Audit, un Comité des Rémunérations (précédemment Nominations et Rémunérations), un Comité Éthique et Gouvernance, enfin un Comité Stratégie et Investissement – et a donné à chacun d'eux une mission précise (voir 2.1.4) ;
- ▶ adopté un système de répartition des jetons de présence qui fait largement dépendre la rémunération des administrateurs de leur présence effective aux réunions du Conseil et aux réunions du ou des Comités dont ils sont membres (voir 2.1.5) ;
- ▶ examiné périodiquement la situation personnelle de chacun de ses membres au regard de la définition de l'indépendance retenue par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF (« un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement »). C'est en vertu de cet examen que le Conseil a estimé que 7 de ses 12 membres (Daniel Bernard, Anne Bouverot, Yann Delabrière, Laurence Dors, Xavier Musca, Pierre Pringuet et Caroline Watteuw-Carlisle) peuvent être considérés comme indépendants.

Au vu des recommandations du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, le Conseil d'Administration a mis en place une procédure d'évaluation pour juger de l'absence de conflit d'intérêt des administrateurs indépendants. À cet effet, un état des flux d'affaires croisés constatés entre le Groupe Capgemini et des entités étant fournisseur et/ou client du Groupe Capgemini et ayant des administrateurs communs avec Cap Gemini a été établi et transmis à Daniel Bernard, Administrateur Référent et Président du Comité Éthique et Gouvernance. L'Administrateur Référent s'est entretenu individuellement avec chaque administrateur. L'absence de conflit d'intérêt a été vérifié au vu d'une analyse du volume des relations d'affaires et de l'absence de matérialité de celles-ci.

Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L. 225-37 du Code de Commerce et visée à l'article 25.1 du Code AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées revu en juin 2013, la Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Toutefois, certaines dispositions ont été écartées pour les raisons expliquées dans le tableau ci-après ou bien seront mises en conformité en 2015.

La durée des fonctions des administrateurs

Article 14 : « L'échelonnement des mandats doit être organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs. »

Le Conseil d'Administration, après en avoir délibéré, et sur recommandation du Comité Éthique et Gouvernance, constatant qu'aucun renouvellement de mandat n'était à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale des actionnaires du 6 mai 2015, a remis à une année prochaine l'éventuelle mise en place d'un dispositif d'échelonnement des mandats.

Comité d'Audit

Article 16.2.1 : « Les délais d'examen des comptes doivent être suffisants (au minimum deux jours avant l'examen par le Conseil). »

La pratique du Groupe Capgemini est de communiquer aux administrateurs les informations nécessaires à la préparation du Conseil d'Administration ou des Comités dans un délai de quatre à cinq jours précédant leurs réunions respectives. Les Comités d'Audit sont convoqués deux jours avant le Conseil sauf indisponibilité manifeste. Il arrive cependant que du fait de l'indisponibilité de l'un de ses membres, le Comité doive être repoussé à la veille du Conseil.

Contrat de travail du Président Directeur Général

Article 22 : « Il est recommandé, lorsqu'un salarié devient mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la Société ou à une société du Groupe... »

Il a été mis fin au contrat de travail du Président Directeur Général le 18 février 2015.

Options d'actions et actions de performance

Article 23.2.4 : « Il convient de procéder à des attributions (d'actions et d'options d'actions) aux mêmes périodes calendaires, par exemple après la publication des comptes de l'exercice précédent et sans doute chaque année, ce qui devrait limiter les effets d'aubaine. »

Cap Gemini n'octroie plus de stock-options. Bien qu'il s'agisse d'instruments financiers de nature différente dont la valeur n'est pas corrélée à la date d'attribution, le Conseil d'Administration a décidé d'octroyer des actions de performance tous les ans à une même période calendaire au Conseil de fin juillet ou d'octobre.

Conditionner les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux à l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées.

Cap Gemini n'estime pas que cette mesure soit nécessaire, compte tenu du fait que M. Paul Hermelin détient déjà un nombre d'actions représentant de l'ordre de trois années de salaire (à fin 2014).

LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Toujours dans le cadre de ces règles de bonne gouvernance, le Conseil avait déjà procédé par trois fois (en 2005, 2008 et 2011) à une évaluation externe de son fonctionnement et de l'impact des décisions qu'il a prises à ce sujet.

En 2013, le Conseil d'Administration, considérant que l'Assemblée Générale réunie en 2014 devrait se prononcer sur le renouvellement ou la ratification de près de trois-quarts de ses membres et qu'il devrait se prononcer sur la conformité de son fonctionnement et de son organisation aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le tout dans un contexte de présidence « réunifiée », a, sur proposition du Président Directeur Général, décidé d'anticiper d'une année l'évaluation externe initialement prévue pour 2014.

Le Conseil d'Administration avait invité l'évaluateur à lui suggérer des améliorations résultant soit des meilleures pratiques constatées, soit de son appréciation des attentes des membres

du Conseil d'Administration. Ces suggestions ont porté principalement sur trois sujets : le développement de la capacité des administrateurs à contribuer au pilotage stratégique du Groupe, l'articulation des Comités du Conseil avec le Conseil et la composition du Conseil d'Administration et son renouvellement. S'agissant de la bonne compréhension et de la maîtrise des enjeux stratégiques du Groupe par l'ensemble des administrateurs, il a été décidé de tenir systématiquement une session annuelle du Conseil d'Administration entièrement consacrée à la stratégie. Cette session est alimentée notamment par des présentations des principaux dirigeants du Groupe. De même, « Les Rencontres » sont désormais inscrites de manière formelle dans le calendrier du Conseil d'Administration afin de permettre au plus grand nombre possible d'administrateurs qui le souhaitent d'y participer.

S'agissant des Comités du Conseil, trois décisions ont été prises :

- en premier lieu, pour favoriser une meilleure articulation des travaux des Comités et du Conseil d'Administration, il a été demandé aux Présidents des Comités de formaliser leur fonctionnement pour permettre un échange plus fluide avec les

autres membres. Ainsi, les ordres du jour et les comptes-rendus de chacun de ces Comités sont désormais mis à disposition de chacun des administrateurs. Ceci paraît particulièrement nécessaire s'agissant des sujets traités par le Comité « Stratégie et Investissement » ;

- ▶ en second lieu, la composition des Comités a été revue non seulement pour assurer une parfaite conformité avec les recommandations du code AFEP-MEDEF mais également pour mieux répartir la charge de travail entre administrateurs ;
- ▶ en troisième lieu, les attributions respectives des Comités « Nominations et Rémunérations » et « Éthique et Gouvernance » ont été précisées. Les attributions du « Comité Éthique et Gouvernance » incluent désormais non seulement la nomination et les plans de succession des dirigeants mandataires sociaux, la proposition de nouveaux administrateurs pour assurer une composition équilibrée du Conseil mais aussi les nominations et plans de succession des principaux dirigeants du Groupe. Le Comité des Nominations et Rémunérations devient un Comité exclusivement dédié à la fixation des rémunérations du ou des dirigeants mandataires sociaux et à la définition des politiques de rémunération des dirigeants du Groupe et prend l'appellation « Comité des Rémunérations ».

Le fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités en 2014 a fait l'objet d'une revue conduite par l'Administrateur Référent.

Un questionnaire a été adressé à tous les administrateurs. Ce questionnaire portait sur le fonctionnement du Conseil d'Administration et celui du ou des Comités auxquels ils ou elles appartenaient. Les questions visaient, en particulier, à apprécier si les évolutions décidées à l'issue de l'évaluation externe réalisée en 2013 avaient été mises en place et si elles donnaient satisfaction.

L'Administrateur Référent s'est également entretenu individuellement avec chacun des membres du Conseil.

Il est ressorti de ces diligences que les changements introduits constituent des améliorations appréciées par les administrateurs. Toutefois, l'évolution des périmètres respectifs des Comités en charge de l'Éthique et de la Gouvernance, d'une part, et des Rémunérations, d'autre part, appelle des précisions qui relèveront autant de l'usage que d'éventuels amendements à apporter aux règlements des Comités considérés.

Les administrateurs ont également exprimé le besoin de disposer, directement ou via le Comité d'Audit, d'un accès aux travaux de l'audit interne du groupe.

2.1.4 RÔLE ET COMPOSITION DES QUATRE COMITÉS SPÉCIALISÉS

LE COMITÉ D'AUDIT

En application des prescriptions de l'article L. 823-19 du Code de commerce et de la recommandation émise par l'AMF le 22 juillet 2010, le Comité d'Audit de Cap Gemini a pour mission de contrôler le processus d'élaboration et de diffusion des informations comptables et financières, d'apprécier la pertinence et la permanence des principes et des méthodes comptables adoptés pour l'établissement des comptes consolidés annuels et semestriels et des comptes sociaux, de vérifier l'efficacité des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, notamment en ce qui concerne leur aptitude à identifier ceux des risques qui nécessitent une traduction comptable dans le bilan ou en engagements hors bilan et de s'assurer par tous moyens de la qualité des informations apportées au Conseil, enfin de donner à celui-ci son appréciation sur le travail fourni par les Commissaires aux Comptes et son avis sur le renouvellement de leur mandat. S'il le juge utile ou nécessaire, le Comité d'Audit peut se faire assister d'experts dûment mandatés à cet effet.

Depuis l'Assemblée Générale du 7 mai 2014, ce Comité est composé de quatre administrateurs : **M. Yann Delabrière (Président), Mme Laurence Dors et MM. Phil Laskawy et Xavier Musca**. Le parcours des membres du Comité d'Audit leur permet de bénéficier des compétences financières et comptables nécessaires à l'accomplissement de leur mission. C'est ainsi, par exemple, que son Président, administrateur indépendant, a été Directeur Financier de PSA Peugeot Citroën de 1990 à 2007 et que Phil Laskawy a été Président Directeur Général d'Ernst & Young de 1994 à 2001.

Ce Comité s'est réuni six fois en 2014 et le taux de participation a été de 100 %.

Le taux individuel de participation de chacun des membres du Comité d'Audit dans sa composition actuelle a été le suivant ⁽¹⁾ :

Yann DELABRIÈRE	100 %
Laurence DORS	100 %
Phil LASKAWY	100 %
Xavier MUSCA	100 %

(1) La composition du Comité ayant changé en cours d'année, le taux d'assiduité est calculé par rapport au nombre de séances tenues pendant la période de l'année où ils en étaient membres.

Le Comité a examiné les comptes sociaux et les comptes consolidés de l'exercice 2013 ainsi que les comptes consolidés semestriels du Groupe au 30 juin 2014.

Il a porté une attention particulière au traitement comptable des événements ayant eu une répercussion significative sur les comptes annuels et semestriels.

Sur les comptes annuels, il a revu l'application de la norme comptable IAS 19, le changement de présentation des marges par pays et la comptabilisation de l'opération de refinancement de l'OCEANE 2009 et l'émission d'une ORNANE. Il a aussi procédé à un examen des contrôles fiscaux en cours et une revue des impôts différés actifs, des survaleurs ainsi que de la situation financière des fonds de pension au Royaume-Uni. Il a en outre porté une attention particulière à l'analyse du crédit d'impôt recherche en France.

Lors de sa réunion de février 2014, le Comité a proposé au Conseil d'Administration de renouveler pour six exercices le mandat de PricewaterhouseCoopers Audit et de KPMG SA en qualité de Commissaires aux Comptes.

Il a aussi procédé à l'audition :

- ▶ du Directeur de l'Audit Interne (**M. Philippe Christelle**) qu'il a interrogé sur les méthodes de travail, le planning, les domaines d'intervention et les résultats des audits effectués au cours de l'exercice et plus spécifiquement sur le respect par les entités nouvellement acquises des procédures du Groupe ;
- ▶ du Directeur Production / Méthodes et Supports (**M. François Hucher**) qu'il a plus particulièrement questionné sur l'impact sur le compte d'exploitation de l'activité d'intégration de système des outils mutualisés et des procédures industrielles déployées par le Groupe ;
- ▶ enfin du Secrétaire Général du Groupe, également en charge de la gestion des risques d'avant-vente (**M. Jean-Baptiste Massignon**) qu'il a interrogé sur les activités du « Comité des engagements » durant la période et les caractéristiques des propositions commerciales majeures.

Il convient également de noter que les Commissaires aux Comptes ont fait part au Comité d'Audit de recommandations visant à rendre plus efficaces encore les procédures comptables et financières du Groupe.

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Depuis le 8 octobre 2014 le Comité des Rémunérations et des Nominations a changé de dénomination et se consacre exclusivement à la fixation des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et à la définition des politiques de rémunération des dirigeants du Groupe et a pris, en conséquence, l'appellation de « Comité des Rémunérations ». Ce Comité a plusieurs missions fixées par son règlement adopté par le Conseil d'Administration du 8 octobre 2014. Il doit en premier lieu, faire part au Conseil d'Administration de ses recommandations sur la rémunération, les objectifs personnels et la performance du Président Directeur Général. Il a, en outre, pour mission de veiller à ce que la politique suivie dans l'ensemble du Groupe en matière de rémunérations des cadres dirigeants par les filiales de Cap Gemini et la Direction Générale (évolution de la rémunération théorique et réelle, définition des objectifs servant à la détermination de la part variable de cette rémunération, critères retenus pour l'attribution d'actions sous condition de performance) soit cohérente – même si elle doit parfois se conformer à des particularismes locaux – et traduise du mieux possible aussi bien la qualité de la performance personnelle du manager concerné que les résultats du périmètre auquel il appartient. Le Comité doit également être informé par la Direction Générale avant toute décision relative à la rémunération (fixe et variable) d'un membre du Comité Exécutif ou du directeur d'une des grandes unités opérationnelles. Enfin, le Comité étudie différents systèmes permettant une meilleure association des salariés aux résultats du Groupe (attribution d'actions sous condition de performance, plans d'épargne, etc.) et propose au Conseil les instruments de motivation qu'il estime utile et possible de mettre en œuvre dans l'ensemble (ou dans certaines) des sociétés du Groupe Capgemini.

Depuis l'Assemblée Générale du 7 mai 2014, ce Comité est composé de trois administrateurs : **M. Pierre Pringuet** qui en est devenu le Président, succédant à M. Ruud Van Ommeren, **Mme Caroline Watteuw-Carlisle** et **Mme Lucia Sinapi-Thomas**. Le Secrétaire du Comité de Groupe Européen, représentant des salariés, **M. Kevin Masters**, est par ailleurs invité es-qualités de manière permanente aux séances de ce Comité comme aux séances du Conseil d'Administration.

Ce Comité s'est réuni 6 fois au cours de l'exercice 2014 et le taux moyen de participation a été de 93 % ⁽¹⁾.

Le taux individuel de participation de chacun des membres du Comité des Rémunérations dans sa composition actuelle est le suivant ⁽²⁾ :

Pierre PRINGUET*	80 %
Lucia SINAPI-THOMAS	100 %
Caroline WATTEEUW-CARLISLE	100 %

* Taux de 100 % depuis que Pierre Pringuet préside le Comité.

Kevin Masters a participé à toutes les séances du Comité depuis le 7 mai 2014.

(1) Taux moyen de participation des administrateurs membres du Comité en fonction depuis l'Assemblée Générale du 7 mai 2014

(2) La composition des Comités ayant changé le 7 mai 2014, le taux d'assiduité est calculé par rapport au nombre de séances tenues pendant la période de l'année où ils en étaient membres.

Conformément à sa mission, le Comité a veillé tout au long de l'exercice 2014 à la cohérence de la politique de rémunération des cadres dirigeants du Groupe. Son Président a régulièrement rendu compte de ses travaux et présenté au Conseil d'Administration des recommandations concernant :

- ▶ la politique générale suivie par le Groupe et ses filiales en matière de rémunérations ;
- ▶ la rémunération du dirigeant mandataire social ainsi que celles des membres du Comité Exécutif et des principaux directeurs du Groupe, recommandations qui ont porté en début d'année sur :
 - l'évaluation de la performance réalisée par chacun de ces managers par rapport aux objectifs qui lui avaient été fixés en début d'exercice,
 - le calcul de la partie variable de ces rémunérations telle que payée au cours du premier trimestre de l'année suivante,
 - la révision du fixe et des deux parties variables des rémunérations « théoriques » pour l'année suivante,
 - le choix des objectifs qui, à la fin de l'exercice en cours, serviront de base au calcul du montant réel de ces parties variables.

Le Comité a étudié le principe et les modalités d'attribution à certains managers d'actions sous condition de performance. Il a dressé et transmis pour accord au Conseil d'Administration une liste des attributaires au 30 juillet 2014 et la répartition entre eux des actions sous condition de performance.

LE COMITÉ ÉTHIQUE ET GOUVERNANCE

Depuis le 8 octobre 2014 les attributions du Comité Éthique et Gouvernance incluent désormais non seulement la nomination et les plans de succession des dirigeants mandataires sociaux, la proposition de nouveaux administrateurs pour assurer une composition équilibrée du Conseil mais aussi les nominations et plans de succession des principaux dirigeants du Groupe.

La première mission de ce Comité (créé par décision du Conseil en juillet 2006) est de vérifier que dans tous les métiers qu'il exerce, dans toutes les filiales qu'il contrôle, dans tous les messages qu'il délivre à l'intérieur comme à l'extérieur (publicité...) et dans tous les actes passés en son nom, les 7 valeurs fondamentales du Groupe (honnêteté, audace, confiance, liberté, solidarité,

modestie et plaisir) sont respectées, défendues et promues par ses mandataires sociaux, ses dirigeants et ses salariés.

Il a pour mission plus générale de vérifier l'application des règles de bonne gouvernance dans la société Cap Gemini et dans ses filiales. Il est en charge de toutes les questions relatives à la sélection, à l'évaluation, à la revue annuelle de l'indépendance et à la rémunération des administrateurs de la Société. Il porte à l'attention du Président et du Conseil d'Administration les éventuelles situations de conflits d'intérêt entre un administrateur et la Société ou son Groupe et entre administrateurs qu'il aurait identifiées. Il doit se tenir prêt à mettre en œuvre les dispositions à prendre au cas où se poserait brutalement la question du remplacement du Président Directeur Général. Il doit instruire et proposer au Conseil les modifications qu'il lui paraît utile ou nécessaire d'apporter à son fonctionnement ou à sa composition (cooptation ou remplacement d'un administrateur démissionnaire, augmentation de la proportion de femmes parmi les administrateurs, diversité des profils et des compétences des administrateurs,...) ou encore au mode de gouvernance pratiqué dans le Groupe. Le Comité est également impliqué dans les nominations et les plans de succession des principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels du Groupe et la détection, le développement et la rétention de cadres à haut potentiel. Le Président Directeur Général est associé à ces travaux. Le Comité doit être consulté par la Direction Générale préalablement à toute nomination au Comité Exécutif.

Depuis l'Assemblée Générale du 7 mai 2014, ce Comité est composé de cinq administrateurs : **M. Daniel Bernard** a été désigné Président du Comité en remplacement de M. Serge Kampf le 5 mars 2014, ce dernier demeurant membre du Comité, En qualité de Président du Comité Éthique et Gouvernance, M. Bernard est également Administrateur Référent depuis le 7 mai 2014, puisque le règlement intérieur du Conseil d'Administration prévoit que les fonctions d'Administrateur Référent soient attribuées par le Conseil au Président du Comité Éthique et Gouvernance, élu par le Conseil d'Administration parmi ceux de ses membres ayant la qualité d'administrateur indépendant. Tel est le cas de M. Bernard qui siège au Conseil depuis 2005.

Les autres membres du Comité sont Mme Laurence Dors, MM. Pierre Pringuet et Bruno Roger. Au cours de l'exercice 2014, ce Comité s'est réuni quatre fois et le taux moyen de participation a été de 83 %.

Le taux individuel de participation de chaque membre du Comité dans sa composition actuelle est le suivant ⁽¹⁾ :

Bruno ROGER	100 %
Serge KAMPF	50 %
Daniel BERNARD	100 %
Laurence DORS	50 %
Pierre PRINGUET	100 %

(1) La composition des Comités ayant changé le 7 mai 2014, le taux d'assiduité est calculé par rapport au nombre de séances tenues pendant la période de l'année où ils en étaient membres.

Il a auditionné :

- ▶ le Directeur de l'Audit Interne (**M. Philippe Christelle**) qui lui a remis un rapport spécial concluant que le cadre éthique dans lequel le Groupe a décidé d'inscrire ses actions est, globalement, correctement compris et appliqué sur le terrain. Les audits internes ont mis en évidence certains manquements (le plus souvent involontaires bien évidemment) et des recommandations ont été émises qui devraient conduire à améliorer encore dans l'avenir la conformité aux principes et règles éthiques du Groupe ;
- ▶ le « Chief Ethics and Compliance Officer » (**M. Hervé Canneva**) nommé à son initiative le 1^{er} mars 2009, lequel lui a remis un rapport faisant le point sur les « fondations » du programme éthique du Groupe qui reposent sur quatre documents disponibles dans plus de huit langues – la charte éthique (obligatoirement signée par tout nouvel embauché), la politique anti-corruption, la politique sur le droit de la concurrence, le « Blue Book » (ou guide des principes et procédures en vigueur dans le Groupe) – qui sont remis aux nouveaux embauchés, chacun devant suivre un programme de formation en ligne visant à instaurer et renforcer partout dans le Groupe le respect d'une parfaite intégrité et le souci d'avoir en toutes circonstances un comportement conforme à l'éthique telle que définie par Cap Gemini. Ce rapport a également souligné l'effort très significatif du Groupe en matière d'actions de formation en ligne (plus de 113 000 collaborateurs actifs ont suivi la formation concernant la charte éthique, celle sur la politique anti-corruption et celle portant sur le droit de la concurrence). En 2014, pour faciliter l'appropriation du programme par le management local, le « Chief Ethics and Compliance Officer » a réalisé 23 ateliers éthiques (« Business Ethics Workshops ») dans la plupart des pays où Capgemini est présent. Il a également mentionné la mise en place progressive dans tous les pays de la procédure de Conseil aux salariés et d'alerte professionnelle (« Raising Concern Procedure »). Il a enfin signalé que Capgemini a été reconnu comme « One of the World's Most Ethical Companies » en 2013, 2014 et 2015 par l'institut américain Ethisphere ce qui nous aide à affirmer notre culture de responsabilité éthique vis-à-vis de nos clients.

En 2014, Le Comité a également débattu de la composition du Conseil d'Administration et de son évolution prévisible, notamment au regard du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, de son fonctionnement, ainsi que

de l'évolution de la gouvernance opérationnelle du Groupe. C'est ainsi qu'il a :

- sélectionné la liste des administrateurs dont il a proposé le renouvellement du mandat au Conseil d'Administration en vue de l'Assemblée Générale du 7 mai 2014,
- sélectionné Mme Caroline Watteeuw-Carlisle et M. Xavier Musca dont il a proposé la nomination en tant qu'administrateur,
- proposé la refonte des règlements intérieurs du Conseil d'Administration, du Comité des Rémunérations (précédemment Comité Nominations et Rémunérations) et du Comité Éthique et Gouvernance au Conseil.

LE COMITÉ STRATÉGIE ET INVESTISSEMENT

Ce Comité a pour mission :

- ▶ d'étudier dans le détail les différentes options stratégiques susceptibles d'assurer au Groupe croissance, amélioration de sa rentabilité et sauvegarde de son indépendance pour nourrir les débats du Conseil ;
- ▶ de calibrer les investissements nécessaires au déroulement de chacune des stratégies possibles ;
- ▶ d'inventorier et de mesurer l'intérêt des alliances ou des acquisitions qui semblent pouvoir faciliter ou accélérer le bon déroulement de ces stratégies ;
- ▶ enfin de recommander au Conseil le choix de l'une d'entre elles (ou au moins un ordre de priorité parmi les choix possibles).

Plus généralement, il lui appartient d'identifier et de débattre de toute orientation ou initiative jugée intéressante pour l'avenir du Groupe pour autant qu'elle ne mette pas en danger son bon fonctionnement opérationnel et garantisse le maintien de ses grands équilibres financiers.

Depuis le 7 mai 2014, ce Comité est aujourd'hui composé de cinq administrateurs : **MM. Bruno Roger, Président, succédant à M. Daniel Bernard qui demeure membre du Comité, M. Paul Hermelin et Mmes Anne Bouverot et Caroline Watteeuw-Carlisle.**

Il s'est réuni six fois au cours de l'exercice 2014 avec un taux de participation moyen de 97 %.

Le taux individuel de participation de chaque membre du Comité dans sa composition actuelle est le suivant ⁽¹⁾ :

Bruno ROGER	100 %
Paul HERMELIN	100 %
Daniel BERNARD	83 %
Anne BOUVEROT	100 %
Caroline WATTEEUW-CARLISLE	100 %

(1) la composition des Comités ayant changé le 7 mai 2014, le taux d'assiduité est calculé par rapport au nombre de séances tenues pendant la période de l'année où ils en étaient membres.

Le Comité a revu de manière approfondie plusieurs opportunités de croissance externe avant leur présentation au Conseil d'Administration.

Les autres sujets principaux abordés par le Comité en préparation des travaux du Conseil furent :

- ▶ les chantiers de transformation inscrits au plan stratégique ;

- ▶ le suivi de l'intégration des acquisitions récentes ;
- ▶ l'étude de l'impact des grandes vagues technologiques sur l'ensemble des métiers de services (Cloud, Big Data) ;
- ▶ les conséquences de la digitalisation de la relation client.

2.1.5 DROITS ET OBLIGATIONS DES ADMINISTRATEURS – RÉMUNÉRATION

LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR

À l'occasion du retour en mai 2000 à une forme de société anonyme de type classique, un nouveau Règlement Intérieur avait été discuté et adopté par le Conseil d'Administration qui l'a depuis lors modifié à plusieurs reprises et en dernier lieu le 8 octobre 2014.

Le Règlement Intérieur du Conseil indique les principales obligations du « code d'éthique » que les administrateurs de Cap Gemini s'engagent à respecter tout au long de leur mandat, notamment les règles régissant les opérations sur titres ainsi que l'obligation faite à chaque administrateur de communiquer à l'Autorité des Marchés Financiers et à la Société elle-même les opérations qu'il effectue sur les titres de la Société, et ce dans un délai de 5 jours de bourse suivant leur réalisation.

Ce Règlement Intérieur rappelle ou précise le contenu (et les modalités d'exercice) des prérogatives respectives du Conseil d'Administration lui-même, des 4 Comités Spécialisés créés en son sein, du Président Directeur Général, du Vice-Président et de l'Administrateur Référent.

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

Les 4 Comités Spécialisés constitués en son sein ont pour mission d'étudier et de documenter les dossiers dont le Conseil a prévu de débattre et de lui présenter en séance plénière des recommandations sur les sujets et dans les domaines relevant de leur compétence respective. Les Comités sont des organes consultatifs et n'ont pas le pouvoir de décider eux-mêmes. Leurs membres (et leur Président) sont nommés par le Conseil et sont choisis exclusivement parmi les administrateurs de Cap Gemini. Nommés à titre personnel, ils ne peuvent en aucun cas se faire représenter dans les réunions du ou des Comités dont ils sont membres. Le Conseil se réserve le droit de modifier à tout moment le nombre et/ou la composition de ces Comités ainsi que l'étendue de leur mission. Enfin il est précisé que le Règlement Intérieur de chacun des 4 Comités – de même que toute modification que le Comité pourra ultérieurement proposer de lui apporter – doit recevoir l'approbation formelle du Conseil.

En sa qualité de Président du Conseil d'Administration, le Président Directeur Général prépare, organise et dirige les travaux de celui-ci, il arrête l'ordre du jour de ses réunions, il s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission et disposent de toutes les informations nécessaires à l'exercice de celle-ci, il veille au bon fonctionnement des organes de la Société, à la bonne exécution des décisions prises par le Conseil et au respect des règles de bonne conduite adoptées par Cap Gemini. Il

préside l'Assemblée Générale des actionnaires et lui rend compte du fonctionnement, des travaux et des décisions du Conseil.

Le Vice-Président : en cas d'absence du Président, il préside les séances du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale.

En sa qualité de Directeur Général, le Président Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société.

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

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

Lorsque les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général sont exercées par la même personne, le Conseil d'Administration nomme un Administrateur Référent. Les fonctions d'Administrateur Référent sont attribuées par le

Conseil au Président du Comité Éthique et Gouvernance, élu par le Conseil d'Administration parmi ceux de ses membres ayant la qualité d'administrateur indépendant.

L'Administrateur Référent exerce ses fonctions aussi longtemps qu'il remplit les critères d'indépendance et préside le Comité Éthique et Gouvernance. Ses fonctions d'Administrateur Référent et de Président du Comité Éthique et Gouvernance peuvent être révoquées à tout moment par le Conseil d'Administration.

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

Missions de l'Administrateur Référent :

- ▶ il est consulté par le Président du Conseil d'Administration sur le projet de calendrier des réunions soumis à l'approbation du Conseil et sur le projet d'ordre du jour de chaque réunion du Conseil d'Administration ;
- ▶ il peut proposer au Président l'inscription de points à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'Administration de sa propre initiative ou à la demande d'un ou de plusieurs membres du Conseil d'Administration ;
- ▶ il peut réunir les membres du Conseil d'Administration en dehors de la présence des dirigeants mandataires sociaux en sessions dites « sessions exécutives », de sa propre initiative ou à la demande d'un ou plusieurs membres du Conseil d'Administration, sur un ordre du jour précis ; il en préside alors les séances ;
- ▶ il préside la réunion annuelle du Conseil d'Administration appelée à évaluer les performances du Président Directeur Général et des éventuels Directeurs Généraux Délégués ;
- ▶ il entretient un dialogue régulier avec les autres administrateurs pour s'assurer qu'ils disposent des moyens d'exercer leur rôle de manière satisfaisante, et notamment d'un niveau d'information suffisant en amont des réunions du Conseil ;
- ▶ il rend compte de son action à l'Assemblée Générale Annuelle des actionnaires.

L'Administrateur Référent bénéficie de l'assistance du Secrétariat Général pour l'exercice de ses fonctions. Il rendra compte à l'Assemblée Générale de ses travaux d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration en 2014.

RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

En rémunération du temps passé à participer aux réunions du Conseil et des Comités, la Société a été autorisée par l'Assemblée Générale du 26 mai 2011 à verser aux administrateurs des jetons de présence pour un montant maximum total fixé à 800 000 euros par an.

Conformément à ce qui avait été décidé à l'issue de l'évaluation externe du Conseil d'Administration effectuée en 2013 (cf. document de référence 2013, section 2.1.3), le Conseil a décidé en 2014 une refonte de la grille de répartition des jetons de présence afin de prendre en compte la charge croissante incombant aux Comités formés en son sein et à leurs Présidents et de stimuler l'assiduité de ses membres. Par conséquent, les jetons de présence comportent désormais pour tout administrateur une part fixe de 15 000 euros (inchangée) et un jeton de 4 000 euros pour la participation à chaque réunion du Conseil (3 000 euros antérieurement).

Les jetons relatifs aux Comités du Conseil ont été fixés au regard du rôle spécifique de chacun d'entre eux et du travail continu qu'ils supposent de la part de leurs Présidents qui perçoivent désormais exclusivement un jeton fixe annuel s'élevant à 45 000 euros pour l'Administrateur Référent Président du Comité Éthique et Gouvernance, à 35 000 euros pour le Président du Comité d'Audit et à 25 000 euros pour les Présidents du Comité des Rémunérations et du Comité Stratégie et Investissement.

Un jeton fixe annuel de 45 000 euros est alloué au Vice-Président. Serge Kampf y a renoncé pour 2014, comme à l'ensemble de ses jetons de présence depuis 2009 (cf. ci-après).

Les membres de ces Comités perçoivent un jeton de 2 500 euros (3 000 euros antérieurement) par séance.

Il a également été décidé de prendre en compte les temps de déplacement des administrateurs en leur allouant un jeton complémentaire de 5 000 euros par Conseil ou Comité pour les administrateurs résidant hors d'Europe et de 2 000 euros pour ceux résidant en Europe mais hors de France. Le montant de ces jetons de présence est calculé en deux parties : à la fin du 1^{er} semestre et à la fin de l'année. Ces montants pourraient être réduits si les circonstances imposaient de tenir un nombre de réunions plus élevé que prévu et que le maintien de ce « tarif » amenait à dépasser le plafond autorisé par l'Assemblée Générale.

Le montant total des jetons de présence calculé et versé aux administrateurs au titre de l'exercice 2014 s'est élevé à 719 225 euros soit 90 % du plafond autorisé par l'Assemblée Générale. Il convient de noter à ce propos que Serge Kampf et Paul Hermelin ont renoncé au paiement de leurs jetons de présence depuis l'exercice 2009 ; ils auraient représenté pour l'exercice 2014 un montant de 55 500 euros pour Paul Hermelin et de 58 299 euros pour Serge Kampf.

Le détail des rémunérations qui ont été versées au titre de l'exercice 2014 au dirigeant mandataire social Paul Hermelin, Président Directeur Général, figure au paragraphe 2.3.2, la rémunération 2015 de Paul Hermelin figurant page 65 du présent document de référence.

Le détail des jetons de présence versés au titre de l'exercice 2014 aux autres administrateurs figure au paragraphe « Jetons de présence et autres rémunérations versés aux mandataires sociaux », figurant page 66.

2.1.6 DÉCLARATIONS RELATIVES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

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

- ▶ n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des 5 dernières années ;
- ▶ n'a été associé à une faillite, une mise sous séquestre ou liquidation au cours des 5 dernières années ;
- ▶ n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) étant précisé que :

Par une décision du 18 décembre 2014, la Commission des sanctions de l'Autorité des marchés financiers (« AMF ») a considéré que Faurecia S.A. et son Président-directeur général, M. Yann Delabrière, avaient manqué à certaines de leurs obligations définies aux articles 223-1, 223-2, 223-10-1 du Règlement général de l'AMF s'agissant de l'information relative aux objectifs de la Société pour l'exercice 2012. Concernant M. Delabrière, l'AMF a prononcé une sanction pécuniaire d'un montant de 100 000 euros sur le fondement des articles L. 621-15 (alinéas II (c) et III (c)) du Code monétaire et financier. M. Yann Delabrière a déposé un recours contre cette décision aux côtés de Faurecia S.A. le 26 février 2015 auprès de la Cour d'appel de Paris.

- ▶ n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des 5 dernières années.

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

- ▶ de conflits d'intérêts entre les devoirs à l'égard de Cap Gemini, des membres composant le Conseil d'Administration et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs ;

- ▶ d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs aux termes desquels un des membres du Conseil d'Administration a été sélectionné en cette qualité ;
- ▶ de restriction acceptée par les membres du Conseil d'Administration concernant la cession de leur participation dans le capital social de Cap Gemini (sous réserve de l'obligation de conservation de ses actions de performance par Paul Hermelin décrites au paragraphe 2.3.1) ;
- ▶ de contrat de service liant les membres du Conseil d'Administration à Cap Gemini ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

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

INFORMATIONS SUR LES OPÉRATIONS RÉGLEMENTÉES

Aucune convention au sens de l'article L. 225-38 du Code de commerce n'a été autorisée par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

PRÊTS ET GARANTIES ACCORDÉS OU CONSTITUÉS EN FAVEUR DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Néant.

2.1.7 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Il n'existe pas d'éléments relevant de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce (éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique).

2.2 Organisation générale du Groupe

2.2.1 COMPOSITION DES ORGANES DE DIRECTION

Cap Gemini est la société mère d'un ensemble communément appelé « le Groupe Capgemini » constitué de 136 sociétés dont la liste – déléstée des sociétés dormantes ou en voie de dissolution – figure en page 191 et suivantes du présent Document de Référence.

ORGANISATION OPÉRATIONNELLE

Un des principes de base qui ont présidé à la formation du Groupe est la décentralisation. Elle vise à faire des managers opérationnels de vrais entrepreneurs prenant chaque année le risque de s'engager sur la réalisation d'un budget et d'objectifs personnels ou collectifs. Il appartient à l'entreprise de leur donner les moyens nécessaires leur permettant de réagir rapidement aux sollicitations du marché, d'apporter des réponses cohérentes à l'évolution de la demande et de mettre en œuvre les possibilités nouvelles apportées par une innovation technologique particulièrement rapide et foisonnante.

L'organisation du Groupe demeure basée sur ce modèle, avec des unités élémentaires d'une taille permettant à leur manager de maintenir un contact étroit avec ses clients, de bien connaître ses collaborateurs et de gérer avec attention les projets dont il leur a confié la réalisation.

Ces unités élémentaires sont regroupées par métier sur une base géographique. Le regroupement par métier permet d'assurer la cohérence des modèles économiques, la mutualisation des expériences, l'industrialisation des processus et des méthodes permettant de répondre de manière efficace et cohérente aux demandes de ses clients internationaux.

On dénombre ainsi 7 grandes unités opérationnelles :

- ▶ 4 à vocation « globale » (mondiale) :
 - le Consulting,
 - l'Infrastructure Services c'est-à-dire la conception, la réalisation et la maintenance des infrastructures informatiques de nos clients,
 - le B.P.O. (Business Process Outsourcing),
 - les Services dits de proximité, assurés par le sous-groupe SOGETI et ses filiales,
- ▶ 2 ayant pour métier l'intégration de systèmes et la maintenance applicative (Application Services) dans les régions ou les pays suivants :
 - AppsOne : Amérique du Nord, Royaume-Uni et Asie-Pacifique. Cette entité a aussi la responsabilité mondiale du secteur des Services Financiers.
 - AppsTwo : France, Benelux, pays nordiques, Allemagne, Europe Centrale et Europe du Sud,
- ▶ les opérations du Groupe en Amérique Latine (dont une joint-venture au Brésil) pour les métiers Application Services et Infrastructure Services,
- ▶ à ces 7 grandes unités opérationnelles, s'ajoute l'entité Prosodie.

Ces unités élémentaires – regroupées ou non selon leur nombre en unités de niveau supérieur – concrétisent la présence du Groupe dans une quarantaine de pays, eux-mêmes regroupés en huit zones géographiques utiles pour le reporting et les comparaisons faites entre les performances de l'année et celles des années précédentes :

- ▶ l'Amérique du Nord : USA, Canada ;
- ▶ le Royaume-Uni et l'Irlande ;
- ▶ la France à laquelle est rattaché le Maroc ;
- ▶ le Benelux ;
- ▶ les pays nordiques : Danemark, Norvège, Suède, Finlande ;
- ▶ l'Allemagne et les pays d'Europe Centrale : Suisse, Autriche, Pologne, République Tchèque, Roumanie, Hongrie... ;
- ▶ l'Europe du Sud (Italie, Espagne, Portugal) ;
- ▶ enfin la région Asie-Pacifique et Amérique Latine (LatAm) : Inde, Chine, Singapour, Hong-Kong, Australie.../Mexique, Brésil, Argentine, Chili...

LA DIRECTION GÉNÉRALE

La Direction Générale du Groupe, assurée par M. Paul Hermelin, est structurée autour de 2 instances :

- ▶ le Comité de Direction Générale (Le Group Management Board – GMB) a pour mission d'animer la conduite des opérations du Groupe et prend à ce titre les mesures nécessaires. Il prépare les grandes orientations et les dossiers soumis pour décision au Comité Exécutif et veille à leur application par les grandes unités opérationnelles. Il était constitué au 31 décembre 2014, outre M. Paul Hermelin, de 5 personnes :
 - M. Salil Parekh, en charge de la direction générale de l'entité AppsOne et de la supervision de Sogeti,
 - M. Olivier Sevilla, en charge de la direction générale de l'entité AppsTwo et de la supervision de Capgemini Consulting, de Prosodie et du BPO,
 - M. Patrick Nicolet, en charge de la direction générale de l'entité « Infrastructures Services » et de la supervision de l'Amérique Latine,
 - M. Aïman Ezzat, Directeur Financier du Groupe,
 - M. Hubert Giraud, Directeur de la gestion et du développement des ressources humaines ;
- ▶ le Comité Exécutif, lequel a pour mission d'aider la Direction Générale à définir les orientations et instruire les décisions concernant l'organisation opérationnelle du Groupe, le choix des offres prioritaires, les règles et l'organisation de la production ou les modalités de mise en œuvre de la gestion des ressources humaines. Il évalue la performance des managers du Groupe et prépare les plans de succession aux postes majeurs de l'organisation. Il se réunit une fois par mois et comprend, outre le Président Directeur Général et les membres du GMB :
 - le Directeur des ventes et du portefeuille d'offres,

- le Directeur du « Delivery » (Direction Production / Méthodes et Supports),
- le Secrétaire Général,
- le Directeur du Marketing et de la Communication,
- le Directeur du Développement,
- le Directeur des Technologies et de la Propriété Intellectuelle,
- le Directeur (en l'occurrence la Directrice) de nos Opérations en Inde,
- le Président exécutif de l'Asie-Pacifique,
- les Directeurs des grandes unités opérationnelles définies ci-dessus,
- le Responsable de l'organisation regroupant une large partie des compétences du Groupe en matière de « Big Data » pour développer les activités « Big Data » aux États-Unis, au Royaume Uni, aux Pays-Bas et en Allemagne,

Le Comité Exécutif comporte 18 personnes au total.

Trois Comités spécialisés assistent la Direction Générale :

- ▶ le Comité des Engagements qui examine les grandes propositions commerciales en cours d'élaboration ou de négociation, les contrats cadres multinationaux ou multimétiers passés avec des clients ou avec des fournisseurs, les affaires impliquant telle ou telle garantie donnée par le Groupe... ;
- ▶ le Comité des Fusions/Acquisitions qui examine les projets d'acquisitions ou de cessions en cours d'identification, de sélection, d'évaluation ou de négociation ;
- ▶ le Comité d'Investissement présidé par le Directeur Financier qui instruit les projets requérant un investissement, qu'il s'agisse de projets de nature immobilière ou d'investissement en technologies.

À noter enfin que dans un certain nombre de cas où cela est apparu utile ou nécessaire (et en particulier dans les « grands pays du Groupe »), un Comité de Coordination a été désigné réunissant les responsables locaux des différents métiers du Groupe et chargé d'assurer entre eux une meilleure coopération (notamment dans les actions conduites séparément par les uns et les autres chez des clients importants figurant sur une liste arrêtée en début d'année).

LES FONCTIONS CENTRALES

La Direction Générale du Groupe s'appuie sur les fonctions centrales suivantes :

La Direction Financière

Placée sous l'autorité de M. Aïman Ezzat, elle a pour mission principale l'établissement des budgets et le suivi des performances, le contrôle de gestion, le reporting opérationnel, la comptabilité générale et analytique, la consolidation et la normalisation comptable, la gestion de la trésorerie, la fiscalité et la communication financière. Lui sont également rattachés l'informatique et les achats.

La Direction de la Gestion et du Développement des Ressources Humaines

Cette responsabilité a été confiée début 2014 à M. Hubert Giraud. Il lui revient désormais de piloter la politique de Ressources Humaines du Groupe avec pour principal objectif de développer la richesse que constituent les collaborateurs

du Groupe. Il lui appartient de diriger les actions menées au niveau local afin qu'elles reflètent une exigence renouvelée de performance, permettent de développer une nouvelle génération de responsables et d'organiser des parcours de carrière diversifiés et complémentaires. Il a, en outre, la responsabilité de moderniser et simplifier les outils de gestion du personnel, les politiques menées en ce domaine par les filiales du Groupe, notamment en matière de rétention et de gestion de la carrière des managers à haut potentiel. Il s'appuie à cet effet sur Mme Diane Holman, Directrice « Talent Management » du Groupe, qui prend en charge la gestion des talents, le développement du leadership et les plans de succession de nos principaux cadres dirigeants. La gestion des politiques de rémunération appliquées dans le Groupe, celles des dirigeants du Groupe et des programmes d'intéressement au capital les concernant est assurée par M. François Chevrier, Directeur « Compensation and Benefits » du Groupe.

Le Secrétaire Général

Cette fonction est assurée par M. Jean-Baptiste Massignon qui a sous sa responsabilité :

- ▶ les Affaires Juridiques, elles-mêmes réparties entre deux directions : l'une chargée de tout problème juridique tenant à l'activité opérationnelle du Groupe (Mme Isabelle Roux-Chenu), la seconde responsable des opérations juridiques affectant la structure générale du Groupe (Mme Gianna Ghizzard) ;
- ▶ la Direction Gouvernance veillant au bon fonctionnement des organes sociaux – Conseil d'Administration, Comités Spécialisés, Assemblées d'actionnaires – et à l'application des règles de gouvernement d'entreprise par la société cotée Cap Gemini (Mme Patricia Lazard Kodyra) ;
- ▶ la Direction « Ethics & Compliance » dont le rôle principal est de promouvoir et de faire respecter par toutes les entités du Groupe et tous les collaborateurs du Groupe une culture d'entreprise et en premier lieu le devoir d'honnêteté (M. Hervé Canneva) ;
- ▶ le Secrétariat Général de Capgemini Service (M. Yves Bouchard), entité gérant l'activité de holding de Capgemini en ce qui concerne son fonctionnement ;
- ▶ lui est également rattachée la gestion du processus de contrôle des risques présentés par certaines propositions commerciales. Celles-ci sont instruites sous leurs aspects technique, financier et juridique. En fonction de critères de volume ou de nature d'engagements différenciés selon les pays concernés, elles sont l'objet de décisions prises au niveau du Groupe par le Comité des Engagements présidé par le Président Directeur Général.

La Direction des Ventes et du Portefeuille d'Offres

Placée sous la responsabilité de M. Paul Nannetti, elle regroupe :

- ▶ la gestion du portefeuille des offres et le lancement des initiatives de croissance ;
- ▶ les relations avec les grands partenaires stratégiques et technologiques du Groupe (M. Charlie Li) ;
- ▶ la stimulation et la promotion des offres du Groupe dans les secteurs suivants : Utilities / Distribution & Biens de consommation / Industrie Automobile / Télécommunications / Taxe et Sécurité Sociale, initiatives pilotées – à compter de 2014 – au niveau central par M. Perry Stoneman mais confiées, au nom et pour le compte de l'ensemble du Groupe, à des entités opérationnelles ;

- ▶ la définition et l'homogénéisation du processus de support aux ventes.

La Direction de Capgemini India

Mme Aruna Jayanthi dirige Capgemini India. Elle a, à ce titre, la responsabilité du développement et de la performance des centres de productions basés sur le territoire indien qui emploient environ 49 000 collaborateurs travaillant pour les différents métiers et pays du Groupe.

Elle participe, à ce titre, au processus de vente des contrats dont la réalisation interviendra, en tout ou partie, en Inde et veille à leur bonne exécution.

Mme Jayanthi préside, en outre, depuis janvier 2014 le « Comité Pays » Suède qui assure la coordination commerciale entre les activités commerciales dans ce pays.

La Direction des Technologies

Cette direction confiée à M. Lanny Cohen anime la communauté des directeurs des technologies pour l'ensemble des métiers du Groupe. Elle pilote les travaux sur les solutions propriétaires constitutives de la propriété intellectuelle du Groupe. Elle entretient et approfondit le dialogue technologique avec les principaux partenaires stratégiques du Groupe et s'emploie à placer leurs innovations ainsi que les solutions appartenant au Groupe au cœur de son portefeuille d'offres et de services.

La Direction du Développement

Confiée à M. Pierre-Yves Cros, cette direction recouvre notamment la Stratégie et les opérations d'acquisitions et de cessions. Elle a pour mission principale de nourrir les réflexions menées en matière stratégique tant par la Direction Générale que par le Conseil d'Administration, son Président ou le Comité Stratégie et Investissement. Elle synthétise et formule la vision stratégique du Groupe tant en interne qu'en externe. À ce titre, elle est l'interlocuteur des grands cabinets spécialisés dans l'analyse du marché et de son évolution. Elle assure le respect du programme de transformation interne du Groupe, elle veille en bonne articulation avec la direction des technologies à l'émergence d'acteurs innovants susceptibles de devenir des partenaires et ainsi de contribuer à la croissance organique du Groupe. Elle instruit en liaison étroite avec la Direction Financière les opérations d'acquisitions et de cessions.

La Direction Production / Méthodes et Supports

Cette direction a pour mission, sous l'autorité de M. André Cichowlas, de définir et diffuser les méthodologies en vigueur dans le Groupe, de procéder à la certification de communautés spécifiques (chefs de projet, architectes...), enfin de conduire des missions d'intervention directe sur des projets à risque, missions effectuées par des équipes spécialisées appelées « flying squads ». Elle anime et supervise les différents programmes d'industrialisation des productions menés par les grandes unités opérationnelles du Groupe et notamment le programme d'amélioration permanent de la productivité et de la qualité.

La Direction du Marketing et de la Communication

Cette direction est responsable de l'ensemble de la communication interne et externe du Groupe ; elle a pour mission de coordonner les actions entreprises dans ce domaine par les filiales opérationnelles, les réflexions qu'elles conduisent et les initiatives qu'elles prennent en matière de marketing. M. Philippe Grangeon, qui en a la charge, a également la responsabilité de l'Université Capgemini dont la mission est d'apporter aux collaborateurs et aux managers du Groupe les compléments de formation qui leur sont utiles ou nécessaires (qu'il s'agisse de formation à de nouvelles technologies, d'accès à des fonctions commerciales, d'amélioration de leur capacité à gérer des projets importants, de développement du « leadership » personnel...) et constitue en même temps pour tout membre du Groupe un « point de rencontre » naturel et attractif. Sont également rattachées à la Direction du Marketing et de la Communication, les sociétés qui gèrent et valorisent le domaine des Fontaines à Gouvieux.

La Direction de l'Audit Interne

Rattachée directement au Président Directeur Général, cette Direction, confiée à M. Philippe Christelle a pour rôle de vérifier la bonne application par les entités opérationnelles des principes et des règles définis par le Groupe, notamment en matière de management et de contrôle des risques. Les recommandations émises par l'audit interne font ensuite l'objet d'un suivi systématique de leur mise en œuvre par les unités prises en défaut.

2.2.2 OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES « HAUTS RESPONSABLES » SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Selon les déclarations effectuées à l'AMF et sur la base de l'article 223-26 du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers et des informations communiquées à la Société pour l'élaboration de document de référence en application du Règlement européen n° 809/2004 de la Commission du 29 avril 2004, les administrateurs et les « hauts responsables » de la Société ont procédé au cours de l'exercice 2014 aux opérations suivantes :

- ▶ Serge Kampf (Vice Président du Conseil d'Administration) ou les personnes qui lui sont liées ont procédé aux opérations suivantes :

- cession de 99 760 actions le 8 janvier 2014 au prix unitaire de 50,1 euros ;
- cession de 75 000 actions le 28 mai 2014 au prix unitaire de 53,67 euros ;
- cession de 25 000 actions le 29 mai 2014 au prix unitaire de 53,32 euros ;
- cession de 10 000 actions le 15 septembre 2014 au prix unitaire de 58,02 euros ; et
- cession de 100 000 actions le 4 décembre 2014 au prix unitaire de 60,15 euros.

- ▶ Paul Hermelin (Président Directeur Général) ⁽¹⁾ a souscrit :
 - le 16 décembre 2014 au « Fonds actionnariat Capgemini » par réinvestissement de l'opération salariés ESOP 2009 pour un montant total de 118 365,23 euros ; et
 - le 18 décembre 2014 à l'augmentation de capital réservée aux salariés (ESOP 2014) pour un montant en fonds propres de 56 851,97 euros.
- ▶ Daniel Bernard, administrateur, a acquis 850 actions le 2 mai 2014 au prix unitaire de 51,21 euros.
- ▶ Anne Bouverot, administrateur, a acquis 1 000 actions le 11 mars 2014 au prix unitaire de 55,68 euros.
- ▶ Laurence Dors, administrateur, a acquis 900 actions le 6 mars 2014 au prix unitaire de 56,73 euros.
- ▶ Aïman Ezzat, Directeur Financier, a procédé aux opérations suivantes :
 - cession de 300 actions le 17 décembre 2014 au prix unitaire de 55,71 euros ;
 - souscription le 17 décembre 2014 au « Fonds actionnariat Capgemini » par réinvestissement de l'opération salariés ESOP 2009 pour un montant total de 26 134,43 euros ;
 - souscription le 18 décembre 2014 à l'augmentation de capital réservée aux salariés (ESOP 2014) pour un montant en fonds propres de 21 945,98 euros ; et
 - cession de 6 000 BSAAR le 19 décembre 2014 comme suit :
 - 1 000 BSAAR au prix unitaire de 23,00 euros,
 - 1 000 BSAAR au prix unitaire de 26,44 euros,
 - 1 000 BSAAR au prix unitaire de 26,42 euros,
 - 1 000 BSAAR au prix unitaire de 26,33 euros,
 - 1 000 BSAAR au prix unitaire de 26,26 euros,
 - 1 000 BSAAR au prix unitaire de 20,75 euros.
- ▶ Xavier Musca, administrateur, a acquis 1 000 actions le 23 juin 2014 au prix unitaire de 53,31 euros.
- ▶ Bruno Roger, administrateur, a procédé aux opérations suivantes :
 - acquisition de 900 actions le 6 mai 2014 au prix unitaire de 51,11 euros ; et
 - acquisition de 100 actions le 26 mai 2014 au prix unitaire de 52,47 euros.
- ▶ Lucia Sinapi-Thomas, administrateur, a procédé aux opérations suivantes :
 - cession de 6 359 BSAAR le 28 mai 2014 au prix unitaire de 20,14 euros ; et
 - cession de 2 500 actions le 2 septembre 2014 au prix unitaire de 54,02 euros.
 - souscription le 18 décembre 2014 à l'augmentation de capital réservée aux salariés (ESOP 2014) pour un montant en fonds propres de 11 492,00 euros.
- ▶ Caroline Watteeuw-Carlisle, administrateur, a acquis 1 000 actions le 14 août 2014 au prix unitaire de 51,92 euros (69,40 dollars américains).

(1) Au cours de l'exercice 2014, Paul Hermelin a consenti des donations à ses enfants pour un nombre total de 80 000 actions (opérations ne donnant pas lieu à déclaration à l'AMF).

2.3

Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

2.3.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL

Les modalités de fixation de la rémunération du Président-Directeur Général sont conformes aux prescriptions du Code AFEP/MEDEF révisé en juin 2013. Les composantes de la rémunération sont déterminées en application des préconisations de ce code, qu'il s'agisse de la rémunération fixe et variable, de l'attribution d'instruments de capitaux ou du régime de retraite supplémentaire.

Outre le respect des règles « de place », conformément à la pratique historique du Groupe, le Président Directeur Général, ne bénéficie ni d'indemnité de départ, ni d'une clause de non concurrence, ni d'avantages en nature. Il a, entre autres, renoncé à percevoir des jetons de présence depuis l'exercice 2009.

Ces principes sont revus régulièrement et discutés au sein du Comité des Rémunérations qui soumet la synthèse de ses travaux et des propositions qui en découlent à l'approbation du Conseil d'Administration.

Le Comité des Rémunérations s'appuie notamment sur des études comparatives pour s'assurer de la **cohérence et de la compétitivité** de la rémunération au regard des pratiques de marché tant en termes de niveau que de structure et de modalités de calcul. Les recommandations du Comité, prennent en compte le niveau et les composantes de rémunérations des dirigeants exécutifs des sociétés du CAC 40 ainsi que les pratiques observées dans les principales sociétés françaises et étrangères du secteur des services informatiques et du conseil concurrentes du Groupe. Il est rappelé à ce sujet que les pratiques en matière de publicité des rémunérations sont très différentes selon les pays d'origine et les structures juridiques de ces concurrents, en particulier lorsqu'il s'agit de sociétés de personnes. Les sociétés du CAC 40 constituent de fait le référentiel le plus pertinent et le plus transparent mais des analyses complémentaires prennent en compte la dimension internationale et concurrentielle du secteur dans lequel la société évolue.

Le Comité des Rémunérations a pris connaissance des observations du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (« HCGE ») faites à Cap Gemini en juillet 2014 ainsi que de son rapport d'activité d'octobre 2014 et du rapport 2014 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et les rémunérations des dirigeants des entreprises cotées. Ces observations ont été prises en compte et intégrées dans les éléments décrits ci-après.

S'agissant de la comparaison avec les entreprises françaises de taille et d'ambition comparables, le Comité des Rémunérations veille ainsi à ce que Cap Gemini soit au niveau des meilleures pratiques du CAC 40 en termes de clarté et de cohérence des méthodes appliquées. Le Groupe a participé en 2014, comme il l'avait fait en 2013 à des études comparatives des principales sociétés françaises menées par des cabinets spécialisés. Il ressort de ces comparaisons que la rémunération globale de Paul Hermelin se trouve proche de la médiane des sociétés du CAC 40

et se situe à un niveau adéquat au regard des rémunérations comparables du secteur tant en France qu'à l'étranger. Le Conseil veille également à ce que les proportions respectives des composantes fixe, variable et attributions d'actions valorisées selon les normes IFRS soient **équilibrées** et correspondent aux pratiques habituelles du marché. La partie fixe est déterminée en application d'une philosophie importante propre au Groupe, qui aligne la structure de la rémunération du Directeur Général **sur celle applicable aux principaux responsables opérationnels**. Or une des règles historique du Groupe est que la rémunération des cadres dirigeants est répartie en une part fixe correspondant à 60 % de la rémunération théorique cible et une part variable correspondant à 40 % de cette dernière soumise au pourcentage de réalisation d'objectifs collectifs et individuels pré-établis.

Le Comité des Rémunérations s'intéresse également aux pratiques de ses principaux concurrents internationaux. S'agissant des sociétés nord-américaines ou indiennes, les pratiques de rémunération dans ces deux zones géographiques sont structurellement et culturellement différentes de celles applicables aux sociétés européennes. L'observation de leurs pratiques constitue toutefois une information pertinente sur la nature du marché et le niveau des rémunérations qui s'y appliquent. Les sociétés américaines comme CSC, Accenture ou IBM se caractérisent par une proportion très significative de la rémunération de long terme à base d'actions dans le total de la rémunération d'ensemble.

MODALITÉS DE FIXATION DE LA RÉMUNÉRATION FIXE ET VARIABLE

Les modalités de fixation de la rémunération de Paul Hermelin au titre de l'année N sont arrêtées par le Conseil d'Administration de l'année N statuant sur les comptes de l'année N-1. Comme rappelé ci-dessus, cette rémunération se compose, comme pour les principaux cadres dirigeants du Groupe, d'une partie fixe, versée en douze mensualités égales, représentant 60 % de la rémunération théorique totale à objectifs atteints, et d'une partie variable égale à 40 % de ce montant théorique total **fortement corrélée à la performance de l'entreprise**.

Le Conseil d'Administration arrête ainsi au début de chaque année et pour l'année :

- ▶ la partie fixe et la partie variable théorique de la rémunération. Il est rappelé que cette partie variable théorique est elle-même décomposée en deux parties égales : une première dite V1 liée à des indicateurs de performance et aux résultats consolidés du Groupe et, une seconde dite V2 fonction de la réalisation d'objectifs individuels si possible quantifiés fixés par le Conseil d'Administration. Chacune de ces deux parties peut varier entre 0 % et un plafond situé à 200 % de son montant théorique. Ainsi compte tenu de ce système, la rémunération fixe plus

variable peut être comprise entre 60 % et 140 % au plus de la rémunération annuelle théorique/cible. **La partie variable et la rémunération totale sont donc toutes deux plafonnées et la partie variable ne peut représenter plus de 133 % de la rémunération fixe comme précisé ci-après dans le tableau de synthèse.**

- ▶ La partie fixe ne fait pas l'objet d'une révision annuelle et en conformité avec le Code AFEP MEDEF est revue après plusieurs années. La rémunération de Paul Hermelin a bénéficié d'une augmentation en 2008 et elle n'a été revue qu'en 2013 (+10 %) consécutivement à une extension de son rôle d'une part, et à la forte croissance et l'internationalisation du Groupe d'autre part ;
- ▶ les indicateurs de performance internes à la société entrant dans le calcul de la V1 et le niveau de pondération associé à chaque indicateur. Le niveau de réalisation de ces indicateurs est déterminé par le rapport constaté entre les résultats consolidés et audités du Groupe et les résultats initialement budgetés. Les indicateurs retenus sont liés à la croissance, à la rentabilité opérationnelle, au résultat net et à la génération de cash en adéquation avec les indicateurs clés présentés régulièrement au marché;
- ▶ les objectifs de performance individuels correspondant à la V2. Ces objectifs pour 2014, à caractère stratégique ou opérationnel, étaient formulés dans trois grandes catégories « Gouvernance », « Croissance profitable du Groupe » et « Talents et plans de successions ». Le Conseil d'Administration a veillé à ce qu'ils soient assis sur des éléments objectifs et

directement mesurables et pour partie clairement liés au déploiement de la stratégie du Groupe au travers d'objectifs pluriannuels approuvés par le Conseil dans le cadre de l'exercice du plan stratégique à 3 ans. Ces objectifs recouvrent en particulier les trois priorités stratégiques de la société (évolution du portefeuille, gestion de la pyramide et des talents et progression de l'industrialisation).

La V1 varie en application d'une formule appliquée depuis des décennies dans le Groupe accélérant la performance réalisée à la hausse et à la baisse telle que :

- ▶ le montant de la V1 est égal à zéro si la performance pondérée des indicateurs financiers est inférieure ou égale à 70 % ;
- ▶ le montant de la V1 est égal au maximum au double du montant théorique si la performance pondérée est supérieure ou égale à 130 %, la variation étant linéaire entre ces deux bornes.

Le niveau d'atteinte des objectifs et le montant de la partie variable de la rémunération sont arrêtés sur recommandations du Comité des Rémunérations par le Conseil d'Administration statuant sur les comptes de l'année N se réunissant en N+1. Le Comité se réunit avant le Conseil afin d'évaluer le taux d'atteinte des objectifs de Paul Hermelin.

La partie variable de la rémunération est versée après le Conseil d'Administration ayant arrêté les comptes de l'année N servant de base aux calculs des différentes composantes de la partie variable et ayant statué sur l'atteinte des objectifs individuels fixés. Le versement effectif se fait en général au mois de mars de l'année N+1.

Tableau de synthèse de la structure théorique de la rémunération fixe et variable :

Structure théorique de la rémunération en base 100	Cible	Min	Max
Rémunération brute fixe	60	60	60
Rémunération variable annuelle v1	20	0	40
Rémunération variable annuelle v2	20	0	40
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0
TOTAL THÉORIQUE À OBJECTIFS ATTEINTS	100	60	140
% du variable / fixe	67 %	0 %	133 %

MODALITÉS D'INTÉRESSERMENT EN ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ CAP GEMINI

Depuis 2009, le Groupe a cessé d'attribuer des stock options. Il attribue désormais des actions de performance selon les principes suivants :

- ▶ le caractère non systématique de ces attributions : Paul Hermelin a bénéficié d'actions de performance en 2009, 2012, 2013 et 2014 mais il ne lui en a pas été attribué en 2010 et en 2011 ;
- ▶ l'attribution d'actions de performance se fait aux mêmes conditions de présence et de performance qu'aux autres bénéficiaires du Groupe et la **totalité des actions est soumise à des conditions de performance** ;
- ▶ les conditions sont ambitieuses comme l'atteste les deux premières attributions où les taux effectifs d'attribution n'ont atteint que 50 % et 68,5 % respectivement du nombre d'actions initialement attribué ;

- ▶ les conditions intègrent des conditions internes et externes en conformité avec la recommandation de l'AMF ;
- ▶ le volume attribuable aux dirigeants mandataires sociaux dans le cadre des résolutions présentées au vote des actionnaires en Assemblée Générale est limité (montant maximum de 10 % du volume attribuable fixé lors de la dernière résolution votée le 23 mai 2013). Ainsi, les actions de performance attribuées à Paul Hermelin en 2012 et 2013 représentaient-elles 2,1 % du montant total autorisé par l'AG du 24 mai 2012 et 4,1 % de l'attribution totale consentie à l'ensemble des bénéficiaires. Pour l'année 2014, les montants sont respectivement de 3,1 % et de 3,6 % ;
- ▶ par ailleurs le volume attribué ne doit pas représenter plus d'une année de salaire fixe ;
- ▶ Paul Hermelin doit conserver toutes les actions de performance définitivement attribuées en vertu des plans 2009, 2012 et 2013 jusqu'à la date la plus lointaine entre :

- la période obligatoire de conservation de deux ans (plan 2009) étendue à quatre ans (plans 2012 et 2013),
- et la date de cessation de son mandat social.

En outre et conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration a décidé que l'obligation de conservation des actions de performance effectivement attribuées doit représenter au moins 50 % des actions tant que le montant des actions détenues représente moins de deux fois le montant de la rémunération annuelle théorique (fixe et variable). Une fois ce seuil atteint, l'obligation de conservation ne porte alors plus que sur un tiers des actions qui seraient définitivement acquises.

Lors de l'attribution de juillet 2014, ce seuil étant atteint, l'obligation de conservation des actions qui deviendraient définitivement acquises au titre de l'attribution de juillet 2014

a été fixée à un tiers du montant des actions définitivement acquises.

Compte tenu du volume significatif d'actions détenues par Paul Hermelin, il n'a pas été fixé d'obligation d'acheter un nombre défini d'actions lors de la livraison de titres définitivement acquis.

- ▶ Les opérations de couverture sur les actions avant la fin de la période de conservation obligatoire sont interdites. Cette interdiction fait partie du règlement du plan d'attribution et s'applique à tous les bénéficiaires et ce depuis le premier plan d'attribution d'actions de performance de 2009 ;
- ▶ Conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, les attributions d'actions de performance se feront désormais aux mêmes périodes calendaires et seront décidées soit par le Conseil de fin juillet soit par le Conseil suivant.

2.3.2 LA RÉMUNÉRATION 2014 DE PAUL HERMELIN PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL

Montants bruts	Total 2012 (Rappel)	Rémunération 2013			Rémunération 2014		
		Versée en 2013	Versée en 2014	Montants dus au titre de 2013	Versée en 2014	Versée en 2015	Montants dus au titre de 2014
Paul Hermelin : Directeur Général jusqu'au 24 mai 2012 puis Président Directeur Général à compter de cette date							
Rémunération brute fixe	1 320 000	1 452 000	-	1 452 000	1 452 000	-	1 452 000
Rémunération variable annuelle	929 100	-	1 150 900	1 150 900	-	1 168 652	1 168 652
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature*	3 600	3 600	-	3 600	3 600	-	3 600
TOTAL DES RÉMUNÉRATIONS DUES AU TITRE DE L'EXERCICE	2 252 700	1 455 600	1 150 900	2 606 500	1 455 600	1 168 652	2 624 252
Valeur des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-
Valeur des options attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-
Valeur des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	808 866	905 785	-	905 785	1 466 026	-	1 466 026
TOTAL	3 061 566	2 361 385	1 150 900	3 512 285	2 921 626	1 168 652	4 090 278

* Paul Hermelin n'a bénéficié durant l'exercice 2014 d'aucun avantage en nature, la seule exception étant la cotisation à la garantie sociale des chefs d'entreprise payée par la société pour son compte et valorisée à hauteur de 3 600 €.

Selon le code AFEP-MEDEF revu en juin 2013 auquel Capgemini adhère, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux due ou attribuée au titre de l'exercice clos de chaque dirigeant mandataire social doit être présentée à l'assemblée générale des

actionnaires pour être soumise à un vote consultatif. Le tableau ci-dessous récapitule les éléments de rémunération au titre de l'exercice clos soumis à l'avis des actionnaires dans le cadre de cette politique dite du « say on pay ».

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2014 À MONSIEUR PAUL HERMELIN, PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL, SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	1 452 000 € (versé en 2014)	La rémunération fixe brute de 1 452 000 € au titre de l'année 2014 a été arrêtée par le Conseil du 19 février 2014 sur proposition du Comité des Rémunérations. Elle représente 60 % de la rémunération théorique totale à objectifs atteints et fait l'objet de revue à échéances longues en conformité avec le Code AFEP-MEDEF. Ainsi, son montant est inchangé par rapport à l'année 2013 qui avait fait l'objet d'une augmentation de 10 % compte tenu du changement de rôle de M. Hermelin devenu PDG à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 mai 2012, de l'élargissement de ses responsabilités et de l'évolution et de l'internationalisation du périmètre du Groupe depuis 2008 date de la précédente modification de sa rémunération. L'augmentation annualisée de la rémunération théorique depuis 2008 et donc de la rémunération fixe, ressort à +1,6 % par an. La rémunération ainsi fixée s'inscrit dans la moyenne des rémunérations des dirigeants du CAC 40.
Rémunération variable annuelle	1 168 652 € (versé en 2015)	<p>Au cours du Conseil d'Administration du 18 février 2015, le Conseil, sur la base des comptes audités et arrêtés et sur recommandation du Comité des Rémunérations, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Paul Hermelin au titre de l'exercice 2014, dont le montant cible à objectifs atteints est de 968 000 euros soit 40 % de sa rémunération théorique et qui se décompose en deux parties égales V1 et V2 pouvant varier entre 0 et 200 % du montant théorique.</p> <p>La partie variable (V1) : Celle-ci a été calculée sur la base de critères quantitatifs, tous relatifs à des résultats financiers dont la nature et la pondération sont précisées ci-dessous :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) le % de réalisation de l'objectif de chiffre d'affaires pour 30 % ; 2) le % de réalisation du taux de marge opérationnelle pour 30 % ; 3) le % de réalisation du résultat net avant impôts pour 20 % ; 4) le montant de Free Cash Flow généré en 2014 pour 20 %. <p>Ces objectifs ont été calculés par rapport aux objectifs budgétés arrêtés lors du Conseil du 19 février 2014. Pour ces quatre éléments, les taux de réalisation ont été respectivement de 100,1 %, 101,7 %, 108,1 % et 121,5 % ce qui en fonction du poids de chaque élément donne un résultat pondéré de 106,4 %.</p> <p>La formule de calcul historique du Groupe accélère la performance réalisée tant à la hausse qu'à la baisse telle que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ si la performance pondérée des 4 indicateurs financiers ci-dessus est inférieure ou égale à 70 %, la V1 sera égale à zéro ; ■ si la performance pondérée des 4 indicateurs financiers ci-dessus est supérieure ou égale à 130 %, la V1 sera égale à 2 fois son montant théorique. <p>Ainsi avec cette formule, une variation d'un point du résultat pondéré augmente ou diminue la partie variable de 3,33 % et donc pour un résultat pondéré de 106,4 % en 2014, l'application de la formule aboutit à appliquer au variable théorique un multiple de 121,5 % soit un montant de $968\ 000/2 \times 1,215 = 587\ 852$ €.</p> <p>La partie variable (V2) : L'évaluation ci-après a été faite sur la base des travaux du Comité des Rémunérations qui a revu les objectifs qualitatifs qui étaient regroupés en trois catégories : La « Gouvernance » pour 25 %, la « Croissance profitable du Groupe » pour 50 % et les « Talents et plans de successions » pour 25 %.</p> <p>Pour la première catégorie (Gouvernance), le Conseil, s'appuyant notamment sur l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration réalisée fin 2014 par l'Administrateur Référent et sur les recommandations du code AFEP-MEDEF, a mis en exergue le suivi des recommandations résultant de l'évaluation du Conseil réalisée en 2013 par un consultant externe, telles la nomination d'un Administrateur Référent, une nouvelle répartition des tâches entre les Comités, la féminisation du Conseil et son rajeunissement ou encore l'invitation faite au Secrétaire du Comité de Groupe Européen de participer au Conseil et au Comité des Rémunérations. Au regard des réalisations, le Conseil a considéré que les objectifs fixés avaient été atteints sur cette catégorie.</p> <p>Pour la seconde catégorie (Croissance profitable), le Conseil a fondé son appréciation autant que possible sur des éléments objectifs et quantifiés. Il s'agit, en premier lieu du tableau de bord du suivi de la transformation stratégique du Groupe à horizon 2015, outil quantitatif reposant sur les indicateurs-clés de transformation (évolution du portefeuille d'offres, part des comptes stratégiques dans les ventes, industrialisation dont le levier de l'offshore et l'innovation). Le tableau de bord est approuvé par le Conseil d'Administration dans le cadre du plan à 3 ans du Groupe. En 2015, l'évolution des indicateurs constitutifs de ce tableau de bord a été conforme aux objectifs qui avaient été fixés. Le deuxième critère de croissance profitable est constitué, d'une part, de l'optimisation de la structure financière du bilan en cohérence avec la stratégie du Groupe et, d'autre part, du programme d'actionnariat salarié qui a été un succès. Enfin, l'évolution du chiffre d'affaires, de la marge et de la trésorerie toutes trois conformes ou supérieures aux indications données au marché en début d'année 2014 représentent la troisième partie de la croissance profitable. Au regard des réalisations le Conseil a considéré que les objectifs fixés avaient été dépassés sur cette catégorie.</p>

Montants ou valorisation comptable soumis au vote

Présentation

Rémunération variable annuelle (suite)

Pour la troisième catégorie (Talents), le Conseil a pris en considération, l'embauche record de 89 « Vice-Présidents » avec en particulier le recrutement d'un « Group Talent Officer », de la promotion de 112 nouveaux Vice-Présidents, de la stratégie relative à la gestion des Talents présentée par le nouveau DRH du Groupe favorisant le renouvellement des cadres dirigeants et la mobilité traduite par de nombreux changements de postes au cours de l'année passée et de la hausse de 5 points du % de femmes promues « Vice-Président » d'une année à l'autre. Au regard des réalisations le Conseil a acté les progrès réalisés en la matière et a considéré que l'objectif fixé avait été atteint, cet objectif devant rester une priorité de 2015.

La performance pondérée a été arrêtée par le Conseil à 120 % conduisant ainsi à une partie variable V2 d'un montant de 580 800 €.

En conséquence, la rémunération variable arrêtée par le Conseil au titre de l'exercice 2014 s'élève à 1 168 652 €, soit 80 % de sa rémunération fixe au titre de la même année et 120,7 % de la rémunération variable théorique. La rémunération globale fixe et variable au titre de l'année 2014 s'élève donc à 2 620 652 € soit 108,3 % de la rémunération théorique et peut se synthétiser comme indiqué dans le tableau ci-après :

Calcul de la rémunération variable 2014 de Paul Hermelin

V1 : partie quantitative basée sur les indicateurs financiers du budget

Indicateurs	Poids	% de réalisation	Pondéré
Chiffre d'affaires	30 %	100,1 %	30,0 %
Taux de marge opérationnel (%)	30 %	101,7 %	30,5 %
Résultat net avant impôts	20 %	108,1 %	21,6 %
Free Cash Flow Organique	20 %	121,5 %	24,3 %
Performance totale pondérée avant multiplicateur			106,4 %
Total pondéré après multiplicateur de 3,33			121,5 %
Variable V1 théorique			484 000
Montant calculé de la V1			587 852

V2 : partie qualitative basée sur les objectifs personnels 2014

Catégories	Poids	Pondération globale
Gouvernance	25 %	
Croissance profitable	50 %	120,0 %
Talent & plans de succession	25 %	
Variable V2 théorique		484 000
Montant calculé de la V2		580 800
TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE 2014		1 168 652
En % de la rémunération variable théorique		120,7 %
En % de la rémunération fixe		80,5 %

Le montant de la partie variable due au titre d'une année est calculé sur la base des comptes audités et arrêtés par le Conseil en début d'année N+1 et fait l'objet d'un paiement généralement à la fin du premier trimestre de l'année N+1 soit dans le cas présent en mars 2015.

Rémunération variable différée	NA	Il n'existe pas de rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	NA	Il n'existe pas de mécanisme de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	NA	Absence de rémunération exceptionnelle.

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Actions de performance 1 466 026 € (valorisation comptable)	<p>Attribution de 50 000 actions sous conditions de performance et de présence</p> <p>L'attribution définitive d'actions de performance repose d'une part sur la réalisation d'une condition de performance externe et d'autre part sur la réalisation d'une condition de performance interne. La condition de performance externe représente 50 % du volume attribuable et repose sur la performance comparée de l'action Cap Gemini sur une période de deux ans par rapport à la performance moyenne d'un panier contenant 8 sociétés comparables du même secteur d'au moins 5 pays différents (Accenture/CSC/Atos/Tieto/Steria/CGI Group/Infosys et Cognizant) et de l'indice CAC 40 (nouveau de 2014). Ainsi n'y a-t-il pas d'attribution si la performance relative de ce panier est inférieure à 90 % de la performance du panier et pour atteindre une attribution de 100 %, la performance relative doit être supérieure ou égale à 110 %. Pour une performance similaire à celle du marché l'attribution n'est que de 30 % du montant initial.</p> <p>La condition de performance interne représente 50 % du volume attribuable et repose sur la génération de Free Cash Flow Organique sur une période de trois ans couvrant les exercices 2013 à 2015, le montant minimal à atteindre pour commencer à attribuer des actions étant de 850 M€. Au delà de ce seuil l'allocation se fait de manière progressive et linéaire, l'allocation maximale nécessitant d'atteindre un Free Cash Flow Organique supérieur ou égal à 1,1 milliard d'euros. La valorisation IFRS de cette attribution représente potentiellement une année de salaire fixe. Le pourcentage du capital social représenté par le nombre maximum d'actions attribuables au dirigeant mandataire social est de 0,03 %.</p> <p>Date d'autorisation de l'assemblée générale : 23/05/2013 (Résolution numéro 10)</p> <p>Décision d'attribution par le conseil en date du 30/07/2014</p>
	Options = NA Autre élément = NA	Absence d'attribution
Jetons de présence	Abandon volontaire	Le Conseil d'Administration a pris acte de la décision prise par Paul Hermelin de renoncer pour 2014 (comme Serge Kampf et lui-même l'avaient fait lors des cinq années précédentes et Serge Kampf encore en 2014) à percevoir les jetons de présence dus au titre de l'exercice 2014 en sa qualité d'administrateur de Cap Gemini S.A.
Valorisation des avantages en nature	3 600 € Cotisation versée	Cotisation versée pour le compte de Paul Hermelin au titre de la garantie Sociale des Chefs d'Entreprise.

AUTRES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS QUI FONT OU ONT FAIT L'OBJET D'UN VOTE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AU TITRE DE LA PROCÉDURE DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

	Montants soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	0 €	Il n'existe pas d'indemnité de départ
Indemnité de non-concurrence	NA	Il n'existe pas d'indemnité de non-concurrence
Régime de retraite supplémentaire		<p>Aucun montant n'est dû au titre de l'exercice clos</p> <p>M. Paul Hermelin bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à prestations définies et à droits aléatoires mis en place en 2006 et ce, dans les mêmes conditions que celles applicables aux autres salariés bénéficiaires. Ce régime a fait l'objet d'une expertise menée par un cabinet spécialisé qui a confirmé la conformité du plan avec les recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2009, le plan étant en conformité avec le Code de Gouvernance AFEP-MEDEF de juin 2013 révisé. Ainsi, le bénéfice de ce régime est subordonné au départ en retraite en étant toujours actif au sein du Groupe, et il est proportionnel au temps passé dans l'entreprise (ancienneté minimum de 10 années requises avec un plafond de 30 ans). Il porte sur un salaire de référence égal à la moyenne des 3 meilleures années sur les dix dernières années avant le départ en retraite. Par ailleurs la retraite complémentaire fait l'objet de trois plafonds cumulatifs tels que celle-ci ne peut excéder 40 % du salaire de référence, ni ne peut excéder 50 % du salaire de référence en ajoutant à cette retraite supplémentaire l'ensemble des retraites acquises au titres des autres régimes de retraites, le salaire de référence étant lui-même fixé à un montant maximum de 60 PASS.</p> <p>Ainsi pour bénéficier du montant maximum de retraite supplémentaire, l'ancienneté nécessaire est comprise selon les cas entre 25 et 30 ans traduisant bien la progressivité dans l'acquisition des droits qui reste bien en deçà du seuil fixé dans le code AFEP-MEDEF. Cette progressivité est de 1,5 % par an sur les 10 premières années et varie entre 1 et 2 % par an au-delà de 10 ans d'ancienneté en fonction du niveau de salaire. Le taux de remplacement auquel pourrait prétendre les mandataires sociaux compte tenu de leur ancienneté dans le régime à la date de leur départ en retraite se situerait entre 39 et 40 % de la rémunération de référence. Le coût d'une année de service pour l'ensemble des mandataires sociaux peut être estimé à 1,2M€ pour l'année 2014.</p> <p>Régime actif Date de la décision du Conseil : 13 décembre 2006 Date de la soumission à l'AG : 26 avril 2007</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Numéro de la résolution dans le cadre de la procédure des conventions réglementées : n°4

CONTRAT DE TRAVAIL DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Concernant Paul Hermelin, le Conseil rappelle que son contrat de travail est suspendu dans toutes ses dispositions depuis le 24 mai 1996 (date à laquelle celui-ci a exercé un premier mandat social en qualité de membre du Directoire) mais qu'il avait décidé en 2009, sur proposition du Comité Nominations et Rémunérations, de maintenir, en faveur du Directeur Général, le cumul de son mandat social et de son contrat de travail. Cette décision tenait à la volonté de maintenir pour ce dirigeant mandataire social des droits

à la retraite prenant en compte son ancienneté dans le Groupe (22 ans le 1^{er} mars 2015) et les services rendus à l'entreprise et elle n'était en aucun cas motivée par le désir de maintenir un quelconque droit à une indemnité de licenciement particulière qui aurait été stipulée dans ce contrat de travail (celui-ci n'en comporte aucune). Dans cet esprit, Paul Hermelin s'était engagé à renoncer au bénéfice de ce contrat de travail à compter du jour où il serait en mesure légalement de faire valoir ses droits à la retraite. C'est ainsi que M. Hermelin a informé le Conseil d'Administration du 18 février 2015 de la renonciation à son contrat de travail à compter de cette date.

Dirigeants mandataires sociaux : situation au regard du contrat de travail et rémunérations différées	Contrat de Travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, cessation ou changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non concurrence
Paul Hermelin – Directeur Général jusqu'au 24 mai 2012 puis Président Directeur Général à compter de cette date	Non	Oui	Aucun	Aucune

2.3.3 LA RÉMUNÉRATION 2015 DU PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Conseil a décidé, sur proposition du Comité des Rémunérations de laisser la rémunération théorique de M. Hermelin inchangée pour l'année 2015 à 2 420 000 €. Il a par ailleurs arrêté les modalités de calcul de la partie variable de M. Paul Hermelin en définissant les indicateurs de performance retenus dans le calcul de la V1 ainsi que les objectifs personnels stratégiques retenus au titre de la V2 pour l'exercice 2015.

Ainsi les indicateurs opérationnels retenus pour la V1 2015 restent dans la continuité des indicateurs utilisés en 2014 et comprennent :

- ▶ la croissance du chiffre d'affaires pour 30 % ;
- ▶ le taux de marge opérationnel pour 30 % ;
- ▶ le résultat net avant impôts pour 20 % ;
- ▶ le free cash flow pour 20 %.

Les objectifs personnels stratégiques retenus pour la V2 2015 sont au nombre de quatre, assortis chacun d'une pondération spécifique. Ils se rapportent à la transformation opérationnelle du Groupe pour 2015 en cohérence avec le plan stratégique et les indicateurs associés, à sa transformation stratégique en liaison avec l'évolution du périmètre et du portefeuille d'offres du Groupe et à la gestion des talents managériaux. Le Comité des Rémunérations a tenu à les formuler ses propositions de façon à ce qu'ils puissent être évalués de façon objective à la fin de l'exercice 2015 et avec un poids de 40 % minimum relatifs à des objectifs quantifiés, souci que le Conseil a partagé lors de la finalisation des objectifs. Ainsi 70 % au moins de la partie variable sera-t-elle sujette à une évaluation quantitative.

2

2.3.4 JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS VERSÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX

En application des principes évoqués au paragraphe 2.1.5 « Rémunération des administrateurs », le montant total des jetons de présence versés au titre de l'exercice 2014 aux administrateurs s'est élevé à 719 225 euros représentant 90 % du plafond total autorisé par l'Assemblée Générale. Après déduction des retenues à la source françaises et étrangères, le montant net versé au titre de l'année 2014 a été de 468 538 euros.

Il est rappelé que M. Hermelin et M. Kampf ont volontairement renoncé au titre de l'exercice 2014 (comme lors des cinq années précédentes) à percevoir les jetons de présence qui auraient dû leur être versés en leur qualité d'administrateurs de Cap Gemini S.A. ; Ils auraient représenté pour l'exercice 2014 un montant de 55 500 euros pour Paul Hermelin et de 58 299 euros pour Serge Kampf.

Le détail des jetons de présence dus au titre d'un exercice et versé au cours de l'exercice est décrit ci-dessous :

(en euros)	Montants dus au titre de l'année 2013	Montants dus au titre de l'année 2014	Montants bruts versés en 2013	Montants bruts versés en 2014
Serge KAMPF	(néant)	0	(néant)	0
Daniel BERNARD	55 500	99 383	54 000	80 000
Anne BOUVEROT	12 750	64 500	0	41 250
Yann DELABRIERE	66 000	78 288	66 000	69 000
Laurence DORS	39 000	58 000	39 000	51 000
Paul HERMELIN	(néant)	(néant)	(néant)	(néant)
Michel JALABERT	0	n/a	28 500	0
Phil LASKAWY*	39 000	65 500	39 000	51 000
Bernard LIAUTAUD*	27 750	n/a	48 000	6 750
Thierry de MONTBRIAL	19 500	n/a	39 000	0
Xavier MUSCA	n/a	28 500	n/a	8 500
Ruud van OMMEREN*	66 000	31 000	69 000	61 000
Terry OZAN*	51 000	23 000	48 000	45 500
Pierre PRINGUET	63 000	77 777	69 000	62 500
Bruno ROGER	45 000	77 777	51 000	59 500
Lucia SINAPI	51 000	53 000	54 000	51 000
Caroline WATTEEUW-CARLISLE*	n/a	62 500	n/a	8 500
TOTAL	535 500	719 225	604 500	595 500

* Pour ces bénéficiaires non résidents, la Société a déduit la retenue à la source prévue par la loi étant précisé que pour les bénéficiaires résidents français un prélèvement à la source de 36,5 % a également été appliqué au titre de l'IR et de la CSG/CRDS.

Les administrateurs non-dirigeants n'ont perçu aucune autre rémunération que les jetons de présence ci-dessus à l'exception de Serge Kampf fondateur et dirigeant mandataire social du Groupe pendant 45 ans et de Lucia Sinapi-Thomas administratrice représentant les salariés actionnaires, qui est titulaire d'un contrat de travail dans le cadre de ses fonctions au sein de la Direction Financière du Groupe et perçoit à ce titre une rémunération qui n'a pas de lien avec son mandat dans la Société.

Concernant Serge Kampf, il convient de rappeler qu'il a de longue date exercé – en plus de ses fonctions de Président de Cap Gemini S.A jusqu'au 24 mai 2012 – et exerce toujours plusieurs autres fonctions au sein du Groupe : c'est ainsi qu'il est Président (depuis sa création en 1993) de Capgemini Service SAS, société de

services intra-Groupe, au sein de laquelle est regroupée et gérée une grande partie du haut management du Groupe et qui a pour objet de fournir des services et une assistance à l'ensemble des sociétés opérationnelles du Groupe (développement commercial, assistance financière et juridique, développement externe, gestion des ressources humaines, cohérence des relations commerciales avec les grands clients, communication...), qu'il est également Président de Capgemini Suisse depuis 46 ans (c'est-à-dire depuis la création en 1968 de cette première filiale du Groupe), qu'il est aussi administrateur de Capgemini North America, Inc. (USA) ou encore gérant unique de la S.C.I. Paris Etoile. À ces divers titres, il a reçu pour l'année 2014 une rémunération globale inchangée de 960 000 euros.

2.3.5 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS, OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE

Les tableaux présentés ci-après donnent le détail des options de souscription ou d'achat d'actions et des actions de performance attribuées, levées ou définitivement acquises aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice écoulé, ainsi que l'historique des attributions d'options de souscription et des attributions d'actions de performance.

Il convient de souligner que :

M. Serge Kampf n'a jamais reçu (et n'a jamais demandé à recevoir) de stock options, ni d'actions sous condition de performance.

Il n'est plus attribué de stock options depuis 2009 aux cadres et dirigeants du Groupe.

Il n'a été définitivement attribué aucune action de performance à Paul Hermelin en 2014.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par Cap Gemini S.A. et par toute société du Groupe	N° et date du plan	Nombre d'options attribuées durant l'exercice et nature (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Prix d'exercice	Période d'exercice
Paul HERMELIN	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Paul HERMELIN	n/a	n/a	n/a	n/a

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par Cap Gemini S.A. et par toute société du Groupe	N° et date du plan	Nombre théorique maximal d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition éventuelle	Date de disponibilité éventuelle	Conditions de performance
Paul HERMELIN	5 ^e plan du 30/07/2014	50 000	1 466 026	01/08/2016	Date la plus lointaine entre la date d'expiration du mandat social et le 01/08/2020	La description détaillée des conditions de performance figure à la note 11 aux Comptes Consolidés en page 158 du présent Document de Référence

Actions de performance définitivement acquises aux dirigeants mandataires sociaux	N° et date du plan	Nombre d'actions définitivement acquises durant l'exercice	Conditions d'acquisition	Année d'attribution
Paul HERMELIN	n/a	n/a	n/a	n/a

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ALLOUÉES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Le Groupe ne procède plus à l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions depuis l'année 2008 et la dernière attribution réalisée le 1^{er} juin 2008 est arrivée à échéance en 2013.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ALLOUÉES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Date de l'Assemblée	12/05/2005	12/05/2005	12/05/2005	12/05/2005	12/05/2005
Date d'attribution	01/10/2005	01/10/2006	01/04/2007	01/10/2007	01/06/2008
N° du plan	6 ^e plan	6 ^e plan	6 ^e plan	6 ^e plan	6 ^e plan
Nombre total d'actions attribuées	1 915 500	2 067 000	400 000	1 932 500	219 000
dont à Serge Kampf	(néant)	(néant)	(néant)	(néant)	(néant)
dont à Paul Hermelin	50 000	50 000	(néant)	(néant)	(néant)
Aux 10 premiers attributaires salariés	109 000	200 000	86 000	114 000	60 000
Date de départ d'exercice des options	01/10/2006	01/10/2007	01/04/2008	01/10/2008	01/06/2009
Date d'expiration	30/09/2010	30/09/2011	01/04/2012	01/10/2012	01/06/2013
Prix de souscription (en euros)	30	43	55	44	40,5
Modalités d'exercice	10 % après un an, 30 % après deux ans, 60 % après trois ans et 100 % après 4 ans				

HISTORIQUE DES ACTIONS DE PERFORMANCE

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE

N° du plan	Plan 2009	Plan 2010	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014
Date de l'Assemblée	17/04/2008	30/04/2009	24/05/2012	24/05/2012	23/05/2013
Date d'attribution	05/03/2009	01/10/2010	12/12/2012	20/02/2013	30/07/2014
Nombre d'actions de performance attribuées initialement	1 148 250	1 555 000	1 003 500	1 209 100	1 290 500
dont à Serge Kampf	(néant)	(néant)	(néant)	(néant)	(néant)
dont à Paul Hermelin*	50 000	(néant)	50 000	50 000	50 000
Nombre d'actions définitivement acquises	485 750	881 048	n/a	n/a	n/a
dont à Paul Hermelin*	25 000	(néant)	n/a	n/a	n/a
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	662 500	673 952	45 000	73 800	2 000
Nombre d'actions potentiellement attribuables à fin 2014	Terminé	Terminé	958 500	1 135 300	1 288 500
dont à Paul Hermelin*			50 000	50 000	50 000
Date d'acquisition – France	05/03/2011	01/10/2012	01/01/2015	01/03/2015	01/08/2016
Date d'acquisition – Étranger	05/03/2013	01/10/2014	01/01/2017	01/03/2017	01/08/2018
Date de fin de période de conservation – France	05/03/2013	01/10/2014	01/01/2019	01/03/2019	01/08/2020
Date de fin de période de conservation – Étranger	05/03/2013	01/10/2014	01/01/2017	01/03/2017	01/08/2018
Prix de l'action à l'attribution (en €)	23,3	37,16	33,15	36,53	53,35

* L'historique complet des actions de performance se trouve en pages 155 à 159 du présent Document de Référence.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ALLOUÉES AUX DIX SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX

Les options de souscription d'actions ou d'achat consenties par Cap Gemini S.A. aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé et le nombre d'actions définitivement acquises par les dix salariés non mandataires sociaux dont le nombre d'actions ainsi souscrites est le plus élevé sont :

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées / levées	Prix moyen pondéré	Plan concerné
Options consenties durant l'exercice par Cap Gemini S.A. aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	n/a	n/a	n/a
Options levées (détenues précédemment sur Cap Gemini S.A.), par les dix salariés du Groupe dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	n/a	n/a	n/a

Les actions de performance consenties par Cap Gemini S.A. aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé et le nombre d'actions de performance définitivement acquises aux dix salariés non mandataires sociaux dont le nombre d'actions ainsi acquises est le plus élevé sont :

Actions de performance consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et actions définitivement acquises par ces derniers	Nombre total d'actions attribuées/définitivement acquises	Plan concerné
Actions de performance consenties durant l'exercice par Cap Gemini S.A. aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans le périmètre d'attribution des actions, dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé	144 000	5 ^e Plan d'actions sous conditions de performance
Actions devenues disponibles aux dix salariés du Groupe dont le nombre d'actions définitivement acquises est le plus élevé	97 270	2 ^e Plan d'actions sous conditions de performance

2.4

Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Président du Conseil d'Administration a établi son rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques définies et mises en œuvre par le Groupe Capgemini.

Le présent rapport a été préparé sur la base des contributions de plusieurs directions, notamment les Directions du Groupe compétentes en matière de Finances, Juridique, Ressources Humaines et de l'Audit Interne.

Rappelons qu'à l'initiative de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers), un cadre de référence du contrôle interne a été défini et que l'AMF recommande aux sociétés françaises soumises aux obligations prévues par la Loi dite de Sécurité Financière de l'utiliser et de le faire appliquer dans leurs filiales.

Le Groupe s'appuie sur ce cadre de référence et son guide d'application publiés initialement en janvier 2007, et mis à jour le 22 juillet 2010 par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

Le Groupe Capgemini veille à la mise en œuvre de dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne au sein de ses filiales. Le dispositif couvre l'ensemble des filiales consolidées et des activités du Groupe sur l'exercice 2014.

L'homogénéité des processus au sein du Groupe a pu être améliorée.

Parmi ces actions il convient de souligner :

- ▶ le déploiement d'une application mondiale pour la gestion des ressources humaines afin d'avoir accès à l'information en temps réel et d'aligner le Groupe autour de systèmes, procédures, et exigences définis au niveau central ;
- ▶ le développement d'un outil Groupe de gestion des encaissements clients, dans les principales régions ;
- ▶ la poursuite de la mise en place du système de gestion intégré unique dans la région Royaume Uni ;
- ▶ la consolidation des centres de services partagés au sein d'une organisation globalisée.

Toutes ces actions contribuent à l'harmonisation des traitements et des procédures au sein du Groupe, et ont pour effet de renforcer l'environnement de contrôle de Capgemini.

OBJECTIFS ET MOYENS

Ainsi le Groupe Capgemini a défini et mis en œuvre un système de contrôle qui vise à assurer :

- ▶ la conformité aux lois et règlements de tous ses actes de gestion ;
- ▶ le respect des 7 valeurs fondamentales du Groupe en même temps que des grandes orientations arrêtées par le Conseil d'Administration et/ou la Direction Générale ;
- ▶ l'application par les filiales des instructions qui leur ont été transmises ;

- ▶ le bon fonctionnement des processus internes concourant à la sauvegarde des actifs ;
- ▶ la fiabilité des informations financières.

Contribuant à une meilleure efficacité de ses fonctions de support aux opérations, à l'utilisation optimum de ses ressources et à une bonne maîtrise des risques, ce dispositif ne constitue pourtant pas la garantie absolue que tous les risques possibles ou imaginables sont maîtrisés, pas plus qu'il ne peut – quelles que soient les compétences des collaborateurs qui exercent ces contrôles – garantir à lui seul la parfaite réalisation des objectifs affichés par le Groupe.

C'est pourquoi Capgemini attache depuis sa création une grande importance au respect d'un ensemble de valeurs et de principes qui guident et inspirent toutes ses actions et notamment ses pratiques commerciales. Ces valeurs (et en tête desquelles figure l'honnêteté) constituent véritablement l'« ADN » du Groupe, et justifient sa réputation d'entreprise éthique et responsable.

Depuis plus de 20 ans, un recueil des « règles et procédures » qui ont force de loi au sein de Cap Gemini et de ses filiales – le Blue Book – rappelle aux collaborateurs quelles sont leurs obligations en la matière et recense les outils et les méthodes leur permettant d'éviter les risques identifiés dans l'exercice des métiers du Groupe. Le dispositif d'éthique fondé sur les valeurs et la charte éthique du Groupe a été complété en 2011 par un code anti-corruption. Ce dispositif est destiné à :

- ▶ développer chez tous les nouveaux arrivants une culture éthique garantissant l'intégrité des comportements ;
- ▶ sensibiliser chacun au respect des lois internationales et nationales ;
- ▶ mettre en exergue des initiatives visant à renforcer le dispositif de prévention et à éviter infractions, manquements ou négligences en ces domaines.

Depuis plus de 30 ans, le Groupe s'est doté d'une direction centrale de l'Audit Interne, dont le Directeur est directement rattaché au Président Directeur Général, ce rattachement direct constituant une garantie d'indépendance de la fonction d'Audit Interne envers les fonctions et unités auditées. L'équipe d'Audit Interne est constituée de 24 auditeurs représentant 12 nationalités différentes et couvrant 90 % des langues parlées localement dans le Groupe. Cette forte internationalisation de l'équipe d'Audit Interne résulte de la volonté d'accompagner l'expansion du Groupe dans les nouvelles régions du monde ; par ailleurs le département d'Audit Interne dispose d'une antenne basée à Bombay comptant 9 auditeurs, dont 3 experts techniques spécialisés dans la revue des projets informatiques. La direction de l'Audit Interne a pour mission :

- ▶ de vérifier que les procédures de contrôle mises en place au sein des grandes unités opérationnelles et des entités juridiques qui les constituent sont conformes tant aux principes et aux règles générales arrêtés par le Groupe qu'à certaines

procédures spécifiques permettant d'éviter ou de réduire les risques auxquels elles sont exposées localement ;

- ▶ de procéder à l'audit de grands contrats dont les risques sont considérés comme significatifs ; elle s'adjoint alors les compétences d'un ou plusieurs experts techniques (« les Group Delivery Auditors ») choisis dans une liste de professionnels du Groupe accrédités en fonction de leur compétence (et aussi de leur totale indépendance vis-à-vis de l'unité auditée).

Chacune des unités opérationnelles est auditée selon un programme bisannuel couvrant l'ensemble du Groupe ; le Président Directeur Général se réserve le droit de le modifier en cas d'urgence (apparition de retards ou d'anomalies, révélation de graves distorsions dans la réalisation des engagements budgétaires, etc.). À la demande du Président Directeur Général, l'Audit Interne peut également mener des missions spéciales portant sur le diagnostic d'une situation particulière.

Il est à noter que depuis 2012, l'Audit Interne du Groupe est directement en charge, en coordination avec le Directeur « Ethics & Compliance », de mener le volet éthique des missions de « due diligence » de sociétés dont le Groupe envisage de faire l'acquisition. Ces revues (« due diligence éthique ») donnent lieu à l'examen sous l'angle éthique de l'ensemble des activités de la société ciblée afin de s'assurer notamment de leur compatibilité avec le degré d'exigence du Groupe Capgemini.

Au cours de l'année 2014, la direction de l'Audit Interne a conduit :

- ▶ 44 audits d'unités appartenant à toutes les grandes unités opérationnelles du Groupe. Chacune de ces missions a représenté en moyenne 35 jours-homme de contrôle effectif sur le terrain et s'est conclue par un plan d'action que le management de l'unité auditée est engagé à mettre en œuvre dans les plus courts délais afin d'améliorer ou de corriger les points soulevés par l'audit. L'Audit Interne dispose d'un outil de supervision pour l'ensemble du Groupe et en temps réel de la mise en place des recommandations consécutives à l'audit, une attention particulière étant portée sur les actions jugées prioritaires ;
- ▶ 2 missions spéciales à la demande du Président Directeur Général ;
- ▶ 2 missions de « due diligence éthique ».

Une fois par an, le Directeur de l'Audit Interne est chargé de présenter :

- ▶ au Comité d'Audit un rapport complet sur son activité (notamment en ce qui concerne l'efficacité du contrôle interne et de la gestion des risques dans l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière) ;
- ▶ au Comité Éthique et Gouvernance un rapport spécifique sur le respect de la Charte éthique du Groupe ;

Enfin, la direction de l'Audit Interne garde l'initiative de faire à tout moment un rapport spécial remis au Président Directeur Général sur tout point sur lequel elle estimerait utile ou nécessaire de l'alerter et informe le Comité d'Audit lorsque des déviations significatives ont été identifiées.

LES PRINCIPES GÉNÉRAUX

Ces principes permettent d'assurer l'efficacité et la traçabilité des décisions prises. Ils concernent :

- ▶ la délégation de pouvoirs et d'autorisation des décisions ; le processus de prise de décision en vigueur dans le Groupe repose sur des règles de délégation de pouvoirs régulièrement mises à jour, respectant le principe de subsidiarité et définissant en fonction des enjeux trois niveaux de décision correspondant aux trois strates de l'organisation Capgemini :
- l'unité opérationnelle pour tout ce qui relève de son champ de responsabilité,
- la grande unité opérationnelle (ou le « Country Board ») pour tout ce qui concerne plusieurs des unités opérationnelles qui leur sont rattachées,
- le Groupe enfin (Direction Générale, Comité Exécutif, les fonctions centrales, etc.) pour tout ce qui dépasse le champ de responsabilité d'une grande unité opérationnelle ou d'une région, pour des décisions qui par nature relèvent du niveau Groupe (acquisitions, cessions...) ou pour des opérations dont les incidences financières dépassent des seuils bien définis.

Ce processus formalisé dans une « matrice d'autorisation » implique une consultation préalable et une information suffisante des parties prenantes et les recommandations soumises au décideur final doivent rapporter l'opinion de tous les acteurs concernés et comporter obligatoirement une mesure objective des avantages et des inconvénients de chacune des solutions possibles.

- ▶ le référentiel de politique et de procédure générale ; le Blue Book rappelle les grands principes et les règles fondamentales sur lesquels reposent les procédures de contrôle interne en vigueur au sein du Groupe, et détaille ce qui est spécifique à chacun des domaines suivants :
- la gouvernance et l'organisation du Groupe,
- les processus d'autorisation,
- les règles et directives de vente et de production,
- la gestion des risques, l'établissement des prix, les règles contractuelles et juridiques,
- les règles et directives relatives à la gestion financière, aux fusions, aux acquisitions, aux cessions et aux assurances,
- les politiques de ressources humaines,
- le marketing, la communication, la gestion des connaissances et des technologies de l'information du Groupe,
- les politiques d'achat, y compris l'achat éthique et la sélection des fournisseurs,
- les politiques environnementales et communautaires.

La présentation des risques principaux du Groupe est détaillée dans le chapitre Facteur de Risques du présent document de référence. Sont présentés ci-après les dispositifs de contrôle et de gestion de ces risques.

LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE ET DE GESTION DES RISQUES LIÉS A L'ACTIVITÉ ET À LA STRATÉGIE

Risques conjoncturels

Le Groupe observe et anticipe autant que possible les évolutions macroéconomiques au niveau mondial, il suit en particulier l'évolution des sociétés présentes sur les marchés où il opère, et analyse les impacts potentiels de ces évolutions sur sa propre activité et celle de ses clients.

Bien qu'une part importante de l'activité du Groupe soit dépendante de la capacité de ses clients à investir, son organisation en entités opérationnelles de taille raisonnable et proches de leur marché permet d'offrir une bonne réactivité aux retournements de conjoncture.

Concurrence

Le Groupe réalise une veille stratégique sur ses différents marchés de manière à évaluer le poids, les forces et faiblesses des principaux acteurs. Pour le suivi de l'environnement concurrentiel, la direction du développement (fusions et acquisitions) évalue de manière régulière des cibles potentielles susceptibles d'intégrer le Groupe.

Le Groupe met également un point d'honneur à assurer la satisfaction de ses clients de manière à créer une relation de long terme. Une mesure de satisfaction est tenue à jour tout au long des phases du contrat (voir ci-après).

Croissance externe

Le Groupe a réalisé depuis les années 1970 une cinquantaine d'acquisitions et dispose donc d'une bonne expérience en matière de croissance externe. L'esprit d'entreprise, l'autonomie managériale et le principe de subsidiarité sont autant de facteurs clés dans la réussite des opérations d'intégration des sociétés acquises. De plus, l'organisation du Groupe par géographie/métiers facilite ces opérations d'intégration. La Direction Juridique du Groupe est partie prenante à la négociation des aspects juridiques des projets de fusions/acquisitions.

Lors de toute acquisition, un responsable de l'intégration est nommé. Il intervient très tôt dans le processus d'acquisition, habituellement au cours de l'audit d'acquisition et, en tout état de cause, avant la signature du contrat. Il est techniquement expérimenté, dispose de l'autorité nécessaire et affirme ses qualités de leader responsable de la mise en place de systèmes d'évaluation et de la revue régulière des tableaux de bord permettant de suivre le processus d'intégration et d'éviter tout désalignement.

Réputation

Le respect de principes clairs en matière d'éthique des affaires est inscrit dans la culture de Capgemini. En effet, depuis sa création en 1967, le Groupe a identifié sept valeurs fondamentales qui sont à la base de son identité. Aujourd'hui, chacun des 143 600 collaborateurs et managers continue de se référer à ces valeurs, s'engage à les respecter pour lui-même au quotidien et à les faire respecter par les personnes faisant partie de la même unité que lui ou participant avec lui à la réalisation d'un même projet. La charte éthique, distribuée en 2010, est de ce point de vue la continuation et la formalisation d'un réflexe culturel profondément ancré au sein de Capgemini. Une politique

spécifique traitant de la prévention de la corruption a été diffusée au sein du Groupe en 2011 et une autre en 2012 traitant du droit de la concurrence. Il est demandé à tous les nouveaux embauchés de s'engager à se conformer aux principes expliqués dans ces deux politiques et à suivre une formation en ligne sur celles-ci. En 2014, le Directeur de l'Éthique et de la Conformité a animé tout autour du monde plus de 23 ateliers de 3 heures sur l'éthique des affaires, sensibilisant plus de 617 dirigeants et cadres supérieurs. Ces ateliers, qui sont fondés pour partie sur des scénarii, illustrent l'importance qu'en matière d'éthique, « le ton doit venir d'en haut » et insistent sur le rôle d'exemplarité que doit avoir chaque manager. Une organisation déployée dans chaque pays reposant sur un responsable éthique et conformité suit la mise en œuvre du Programme Éthique & Compliance pour l'ensemble des entités du groupe.

Le Groupe a décidé de longue date de n'employer des collaborateurs et de n'entretenir des relations commerciales que dans les pays répondant à un certain nombre de critères en termes d'éthique du travail, de sécurité juridique et physique dans la pratique des affaires ainsi que de conformité fiscale.

Depuis 2011, le Groupe a mis en place une solution de mesure et de suivi des conversations concernant les marques du Groupe sur les réseaux sociaux. Une veille est également effectuée sur les réseaux sociaux internes permettant de répondre au mieux aux commentaires de nos collaborateurs. Afin de renforcer les règles de gouvernance concernant l'activité des collaborateurs du Groupe sur les réseaux sociaux internes et externes, une charte de bonne conduite sur les réseaux sociaux a également été élaborée et est accessible librement sur le site internet du Groupe.

En matière de communication, le Groupe, coté à la Bourse de Paris et qui est l'un des leaders mondiaux dans son secteur d'activité, est fréquemment sollicité par les médias et la communauté financière pour l'obtention d'informations liées à ses expertises, ses orientations stratégiques, ses prévisions, ses résultats... Aussi, pour contrôler et limiter les risques en matière d'image, seules des personnes dûment habilitées par la Direction Générale sont autorisées à s'exprimer au nom du Groupe.

Clients

Le Groupe est exposé à plusieurs types de risques clients :

- ▶ dépendance excessive envers un seul client, un seul groupe de clients ou un seul secteur du marché : le Groupe compte plusieurs milliers de clients ce qui, dans une certaine mesure, lui permet de résister aux turbulences des marchés et réduit son exposition à la volatilité de certains secteurs. Son portefeuille de clients, composé d'un grand nombre d'entités du secteur public et d'un grand nombre d'entreprises du secteur privé réparties dans des segments de marché diversifiés, est peu exposé aux risques de dépendance commerciale ;
- ▶ insolvabilité d'un client ; l'analyse de la solvabilité des clients avant le processus de vente permet de minimiser le risque de crédit clients. La solvabilité de ces grands clients, conjuguée à la grande diversité des autres clients plus petits, contribue à limiter le risque de crédit ;
- ▶ risque d'insatisfaction ; Capgemini attache une importance particulière à l'évaluation de la satisfaction de ses clients et a mis en place un processus rigoureux de gestion de la relation client « On Time and Above Client Expectations (OTACE) » qu'il maintient tout au long de la réalisation des projets. C'est l'une

des pièces maîtresses de la politique de fidélisation des clients du Groupe et notamment de ses grands comptes.

LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE ET DE GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS

Exécution des projets

Pour assurer la qualité d'exécution des projets clients, le Groupe a développé un ensemble de méthodes, regroupées et formalisées dans la méthodologie DELIVER. Les responsables de projets bénéficient de formations spécifiques leur permettant de développer leurs compétences et d'acquérir des niveaux de certification en rapport avec la complexité des projets qui peuvent leur être confiés. Le Groupe poursuit une politique active de certification externe (CCM, ISO, etc.) de ses unités de production.

Le suivi de l'exécution des projets répond à des procédures de gestion et de contrôle définies par le Groupe, les projets qualifiés de « complexes » étant soumis à des contrôles plus spécifiques. L'Audit Interne vérifie également l'application des procédures de gestion et de contrôle des projets. Des équipes d'experts spécialisés interviennent, à l'initiative de la Direction « Production/Méthodes et Supports », pour effectuer des audits de certains projets jugés à risque ou rencontrant des difficultés d'exécution.

Le contrôle des risques projets

Le Groupe a arrêté un processus formalisé permettant d'identifier et de contrôler les risques liés à la mise en œuvre des projets informatiques qui lui sont confiés par ses clients (ci-après les « projets »), depuis la phase d'avant-vente jusqu'à la livraison finale et au règlement par le client de la dernière facture soldant le projet. Ce processus distingue :

- ▶ les contrôles de risques propres à la phase d'avant-vente ;
- ▶ les procédures de contrôle technique durant la phase de réalisation de ce projet ;
- ▶ le contrôle financier du projet.

Contrôle des risques propres à la phase d'avant-vente

Les projets devenant de plus en plus complexes, tant par leur taille que par leur niveau d'exigence technique – en particulier dans le métier de l'Infogérance (engagements à long terme, parfois assortis de transferts d'actifs, reprises de personnel, transfert des obligations associées) – la signature de nouveaux contrats, comme l'extension ou le renouvellement de contrats existants, nécessite d'en identifier et d'en mesurer les risques tout au long du processus de vente. Cette analyse des risques s'appuie en particulier sur :

- ▶ un outil de reporting consolidant au niveau du Groupe l'ensemble des opportunités commerciales, documenté dès leur identification et complété tout au long du processus de vente ;
- ▶ la validation, aux différents échelons de l'organisation opérationnelle du Groupe et aux différentes étapes du processus de vente (depuis la mesure de l'intérêt pour le Groupe de donner suite à telle ou telle opportunité jusqu'à la signature du contrat, en passant par la soumission d'une proposition de services souvent présentée en plusieurs lots), des principales caractéristiques de l'affaire sur les plans technique, financier, et juridique.

Comme cela a déjà été indiqué ci-avant, la décision d'engager le Groupe dans des opportunités commerciales présentant certains

critères prédéfinis de taille ou de niveau de complexité est du seul ressort du Comité des Engagements. À ce titre et dans le cas de projets particulièrement complexes, des revues de solutions peuvent être réalisées pendant cette phase d'avant-vente pour éclairer le Comité des Engagements sur les risques d'exécution liés à la réalisation de ces projets.

Le contrôle de la production et de la qualité des projets

Des procédures de suivi de la bonne exécution des contrats ont été arrêtées par le Groupe et sont mises en œuvre tout au long de la vie des projets afin qu'il puisse s'assurer en permanence de leur bon déroulement. Les principales sont :

- ▶ une définition claire, tout au long de l'exécution du contrat, des rôles et des responsabilités de chacun, tant dans la réalisation elle-même que dans la supervision, en particulier en ce qui concerne le choix du chef de projet, le suivi commercial, la facturation, le chiffrage des travaux restant à effectuer, les mécanismes de pilotage organisés conjointement avec le client, etc. ;
- ▶ l'utilisation dans toutes les unités opérationnelles, des méthodologies de production conçues et mises au point par le Groupe ;
- ▶ le recours aux capacités des différents « Centres de Développement Applicatif » dont dispose Capgemini de par le monde ;
- ▶ un recensement mensuel de tous les projets dits « à risques » en cours de réalisation dans l'ensemble du Groupe et la mise en place de plans d'actions visant à supprimer ou contenir ces risques ;
- ▶ le recours à des revues techniques indépendantes des équipes en charge du projet afin d'identifier les risques supplémentaires encourus lorsque la réalisation paraît s'écarter des prévisions émises ou des engagements pris. Ces interventions diligentes par la Direction « Production / Méthodes et supports » complètent les plans d'audit techniques indépendants réalisés par les unités opérationnelles pour contrôler de manière préventive les risques liés à l'exécution des contrats.

Le contrôle financier des projets

Chaque unité opérationnelle dispose selon sa taille d'un ou de plusieurs contrôleurs financiers de projets qui ont pour mission :

- ▶ le suivi financier de chaque projet et principalement des coûts de production associés qui sont comparés au budget initialement approuvé : ce suivi fait l'objet de comptes rendus d'avancement et d'indicateurs permettant une estimation périodique des travaux restant à faire pour assurer l'achèvement du projet et de leur impact comptable ;
- ▶ le contrôle permanent du respect des engagements contractuels, en particulier des facturations et des échéanciers de paiements.

Collaborateurs

Le Groupe porte une grande attention à la qualité de la gestion de ses ressources humaines et à l'engagement de ses collaborateurs. Ainsi, une enquête interne est réalisée chaque année qui a pour objet de mesurer le degré d'engagement et les attentes des 143 600 employés du Groupe. Cette enquête est un outil de diagnostic qui donne lieu à des plans d'actions, fonction des résultats relevés.

Par ailleurs, un déploiement d'un système d'information de gestion des ressources humaines (SAP) est conduit dans le monde par la Direction des Ressources Humaines du Groupe pour assurer une gestion globalisée de l'ensemble des processus touchant à la gestion des talents et une approche harmonisée du suivi de la performance et des plans de développement de nos collaborateurs, de la gestion de la mobilité internationale ou encore des plans de succession en cohérence avec les objectifs stratégiques du Groupe et l'intérêt de nos clients.

L'« International Works Council » du Groupe Capgemini intègre au-delà des pays européens des représentants de nos principaux pays hors d'Europe (Inde, États-Unis et Brésil), et les principaux dirigeants du Groupe et ses principaux défis pour en discuter avec nos partenaires sociaux dans un esprit d'ouverture et de compréhension mutuels.

Enfin, notre politique intitulée « Our Employer of Choice » prend en compte :

- ▶ la motivation et l'évolution de carrière de nos collaborateurs ;
- ▶ la mise en œuvre de plans de carrières variés et attractifs ;
- ▶ le développement de nos collaborateurs au travers de programmes de développement et de formation ;
- ▶ le respect et la promotion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Systèmes d'information

Le Groupe a mis en place des procédures de sauvegarde de ses activités et de ses réseaux de communication en cas de panne informatique. Une politique de sécurité des infrastructures informatiques a été arrêtée. Les principaux systèmes informatiques de gestion font l'objet d'un plan de secours dans un second data center. La politique de sécurité ainsi que les plans de secours font l'objet d'une validation périodique.

Les systèmes d'information et réseaux dédiés à certains projets, ou à certains clients, peuvent faire l'objet de mesures de protection renforcées, contractuellement définies.

Le Groupe dispose également d'un programme visant à maîtriser les risques de cybercriminalité des principaux systèmes. Cette organisation dédiée est placée sous la responsabilité du Directeur chargé de la « *Cyber Security and Information Protection* » (CySIP).

Ce programme lié à ces risques dits « cyber » se décompose lui-même en 3 sous-ensembles traitant des problématiques liées à leur gouvernance (organisation, politique et communication & formation) et 5 projets opérationnels (protection des données, gestion de la mobilité, gestion des accès, contrôle et pilotage du système d'information, et développement de l'infrastructure). L'ambition de ce programme est de devenir une référence susceptible d'être exposée à nos clients qui contribue au renforcement de la crédibilité du Groupe sur les sujets du digital et de la cybercriminalité.

Continuité de service

Les services et systèmes de production fournis par le Groupe à ses filiales font l'objet d'une duplication et de plans de secours qui sont testés périodiquement :

Les réseaux de télécommunications utilisés sont automatiquement dupliqués dans le cas d'une production offshore. Ainsi en cas de rupture des liaisons préférentielles (les plus rapides) entre l'Europe et l'Inde, le service est assuré par des routes alternatives, dispositif qui a déjà prouvé son efficacité. La filiale indienne du Groupe a mis en place une organisation dénommée *Business Continuity Management* (BCM), qui assure la continuité de ses services par des mesures conformes au « Good Practice Guidelines » du *Business Continuity Institute* (BCI) et qui prennent en compte les différents niveaux de menaces envisageables et les dommages associés tenant compte de la situation et des impacts sur le site, l'agglomération et éventuellement le pays. Les systèmes de communication (e-mail) et de collaboration font l'objet d'une architecture redondante dans 2 *data centers* permettant d'assurer la continuité de service.

Les plans de continuité et de reprise d'activité en cas de pannes liées à des infrastructures informatiques propres à un centre donné, un client donné, ou un contrat donné sont du ressort des filiales du Groupe :

Lorsque les contrats le requièrent, au cas par cas, un plan est établi qui sélectionne les mesures adaptées en fonction de la « criticité » du service. L'efficacité de ces plans est testée par le biais de revues et d'exercices de simulation dans les entités des filiales. Certaines de ces entités ont des exigences de sécurité plus grandes en raison d'impératifs de certains de leurs clients et font donc l'objet d'une certification par une agence extérieure, s'agissant de leur conformité à la norme ISO 27001.

Fournisseurs et sous-traitants

Afin de permettre une meilleure gestion des risques contractuels et des risques de livraison, le Groupe a signé des accords et contrats cadres avec ses fournisseurs dont les clauses sont similaires à celles des contrats conclus avec ses clients. Ces accords et contrats cadres stipulent clairement les obligations en matière de respect des délais de livraison, des niveaux de service, les tests de fonctionnement et les pénalités qui les accompagnent en cas de non-respect. La politique du Groupe définit très précisément le processus et les modalités de sélection de nos fournisseurs et sous-traitants. Au cours de ces dernières années, le Groupe a signé des contrats de partenariats stratégiques avec des grands fournisseurs diversifiés afin de préserver son indépendance et de garantir la pérennité de ses services. Le Groupe a par ailleurs signé un certain nombre de contrats stratégiques avec des fournisseurs importants et solides financièrement. Enfin, en ce qui concerne les plus petits fournisseurs et/ou les « start-up » les risques associés sont analysés, et des plans d'urgence sont élaborés pour palier d'éventuelles défaillances.

Parallèlement, Capgemini a mis en œuvre un outil permettant la gestion et le suivi de ses achats au niveau mondial. Cet outil appelé GPS (*Global Procurement System*) est utilisé pour l'émission et l'approbation des bons de commande. Ce système d'achat possède un circuit d'approbation qui assure la correcte imputation des coûts au projet et permet leur contrôle et des modalités précises d'approbation financière. La gestion centralisée des données de cette base d'achat permet de contrôler et de

mieux gérer les dépenses réalisées par le Groupe ainsi que le choix de ses fournisseurs. Le choix des fournisseurs est effectué par ailleurs par une équipe spécialisée qui grâce à des procédures rigoureuses détermine des critères multiples dont plusieurs sont relatifs à l'éthique et au développement durable.

Géopolitique

Le Groupe n'opère que dans des pays présentant des garanties suffisantes en matière de sécurité des personnes. Les missions d'accompagnement de nos clients dans certains pays classés à risques sont soumises à l'approbation du Comité des Engagements. Des règles et des procédures ont été établies pour les pays à risques dans lesquels le Groupe est amené à réaliser des missions pour satisfaire les demandes de ses grands clients. Des contrats spécifiques ont été conclus avec des opérateurs externes spécialisés dans la gestion de ces risques pour évaluer de manière indépendante le degré de risque encouru pays par pays. Ainsi, certains pays font l'objet d'une interdiction absolue de déplacement. Le risque est réévalué en permanence en fonction de la situation géopolitique, et des systèmes d'alerte permettent d'informer les collaborateurs des risques pays. Par ailleurs, ces opérateurs contribuent également à régler les éventuelles difficultés rencontrées par les collaborateurs amenés à travailler dans ces pays et assurent des formations sur la prévention des risques préalables à leur départ.

L'envoi de collaborateurs dans des pays où le Groupe n'est pas implanté et, a fortiori, dans des pays considérés « à risque », fait l'objet de procédures d'approbation strictes. Chaque collaborateur amené à intervenir dans un pays étranger reçoit une formation dédiée.

LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE ET DE GESTION DES RISQUES JURIDIQUES

En ce domaine, les risques sont identifiés, analysés et contrôlés par la Direction Juridique du Groupe, composée d'une équipe centrale et d'équipes régionales et locales dans chacune des grandes zones géographiques dans lesquelles le Groupe est présent.

Contrats

Le Groupe a mis en place un « *Contract Clause Negotiating Guide* » (guide de négociation des clauses de contrats), qui identifie les clauses comportant des risques et impose une remontée d'informations au service juridique du Groupe en cas de dérogation aux positions normatives admises. Des critères de remontée d'informations au *Group Review Board* (Comité des Engagements) ont également été définis pour les contrats identifiés par le Groupe comme porteurs des plus grands risques en raison de leur ampleur ou sur d'autres critères déterminés.

Conformité aux lois

Le Groupe est doté d'un service juridique dont la présence dans chacune des principales zones géographiques est bien établie. Son rôle est de suivre les évolutions des législations pertinentes au Groupe, de conseiller celui-ci en la matière et d'assurer une formation sur les grands thèmes juridiques à des populations ciblées. Le Groupe a également adopté un *Code of Business Ethics* (code d'éthique professionnelle), une politique anti-corruption et une politique sur le droit de la concurrence et

s'appuie sur le réseau des « Legal Counsels » agissant également comme responsables de l'Éthique et de la Conformité qui participent à l'identification des risques, forment et suivent les employés afin de garantir la conformité.

Défaut de conformité à la réglementation régissant nos activités

Lors des opérations d'acquisition, et avant de lancer une activité nouvelle, le Groupe réalise un audit d'acquisition approfondi de sa cible, ainsi que des réglementations qui lui sont applicables.

Litiges

Une procédure de remontée d'informations au service juridique du Groupe sur les litiges significatifs réels ou potentiels, ou autres contentieux et enquêtes gouvernementales est en place. De plus, le service juridique du Groupe est tenu régulièrement informé par les services juridiques locaux de toute menace de ce type.

LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE ET DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS

Le Groupe a arrêté des règles et des processus formalisés permettant l'identification, le contrôle et la gestion des risques financiers à travers une politique de financement prudente reposant en particulier sur l'autorisation préalable du Conseil d'Administration pour toute décision de financement importante, sur un recours mesuré à la dette et le maintien d'un niveau élevé de disponibilités.

Risque actions

La politique d'investissement des excédents de trésorerie définie par la Direction Financière du Groupe et formalisée dans le guide interne (TransFORM) interdit tout placement sous forme d'actions. La bonne application de cette politique est régulièrement contrôlée par les auditeurs internes et externes.

Le Groupe détient à quelques exceptions près ses filiales à 100 % et ne détient pas de participation en actions cotées.

Cap Gemini dispose d'une autorisation de racheter ses propres titres consentie par son Assemblée Générale d'Actionnaires. Dans ce cadre, la mise en œuvre d'un programme de rachat doit être décidée par le Conseil d'Administration. Celui-ci est par ailleurs sollicité pour toute décision relative à des rachats d'actions (hors contrat de liquidité, dont la mise en œuvre est déléguée et conditionnée à des moyens plafonnés) ou de dérivés sur actions. La valeur de ces actions est directement imputée sur les fonds propres du Groupe et l'évolution du cours de l'action Cap Gemini est sans incidence sur les résultats de ce dernier.

Risque de crédit et de contrepartie

Les supports de placement autorisés par la politique d'investissement des excédents de trésorerie se limitent à des fonds communs de placement et SICAV répondant aux critères de classification en « catégorie monétaire » définis par l'AMF, ou à d'autres types de placement (titres de créances négociables, dépôts à terme, contrats de capitalisation) immédiatement disponibles ou dont les périodes d'investissement, le cas échéant renouvelables, ne dépassent pas 3 mois, émis par des sociétés ou institutions financières bénéficiant d'une bonne notation de crédit (minimum A2/P2 ou équivalent). Le Groupe applique par ailleurs des règles de concentration maximale par contrepartie.

Le Groupe s'impose des règles de qualité de risque/notation minimum et de diversification similaires s'agissant de la sélection de ses contreparties sur contrats de couverture de gestion de risque de change et de taux.

Risque de liquidité

L'essentiel des financements du Groupe est porté par la Société mère et la mise en œuvre de la politique financière est de ce fait largement centralisée. Le Groupe met en œuvre une politique financière prudente reposant en particulier sur :

- ▶ le recours mesuré à l'effet de levier de la dette, combiné à l'attention portée à limiter l'octroi de toute disposition contractuelle pouvant entraîner une exigibilité anticipée des dettes financières ;
- ▶ le maintien à tout moment d'un niveau adéquat de disponibilités ;
- ▶ la gestion active des maturités des passifs financiers, visant à limiter la concentration d'échéances de dettes financières ;
- ▶ la diversification des sources de financement, permettant de limiter la dépendance vis-à-vis de certaines catégories de prêteurs.

Risque de taux

Dans le cadre de sa politique de financement, le Groupe veille à limiter le risque de taux d'intérêt, en optant généralement pour des financements soit à taux fixe, soit à taux variable plafonné.

Le Groupe privilégie des supports de placements offrant une grande sécurité, généralement à taux variable, et accepte de ce fait – en cas de baisse des taux d'intérêts – le risque de baisse du rendement sur le placement de ses excédents de trésorerie (et donc d'augmentation du différentiel avec son coût de financement).

Risque de change

Le Groupe met en œuvre une politique visant à minimiser et gérer ces risques de change :

- ▶ s'agissant des risques sur coûts de production, portant principalement sur les flux internes avec l'Inde et avec la Pologne, la politique de couverture est définie par le Groupe et sa mise en œuvre, qui est pour l'essentiel centralisée au niveau de Cap Gemini S.A., prend principalement la forme d'achats et de ventes à terme de devises ;
- ▶ les flux financiers échangés dans le cadre de l'activité de financement intra-Groupe sont principalement centralisés au niveau de Cap Gemini S.A. et font pour l'essentiel l'objet d'une couverture (notamment sous forme de contrats d'achat et de vente de devises à terme) ;
- ▶ les flux de redevances payables à Cap Gemini S.A. par les filiales n'ayant pas l'euro comme devise fonctionnelle sont pour l'essentiel également couverts.

Risque passifs sociaux

Le Groupe, en accord avec les « trustees », s'efforce de renforcer la gouvernance et les moyens de gestion de ses principaux fonds de pension. La stratégie d'investissement des principaux fonds de pension, qui intègre la gestion des actifs et des passifs, est revue annuellement et suivie périodiquement avec pour objectif de réduire la volatilité, autant qu'il est économiquement possible et raisonnable de le faire. L'accroissement de l'espérance de vie

est pris en compte au fur et à mesure de sa constatation par les actuaires.

Les engagements du Groupe liés au comblement des déficits de pension dépendent des réglementations locales, sont revus et négociés avec les « trustees » environ tous les trois ans, et occasionnent des versements qui sont étalés sur des périodes allant généralement de 5 à 10 ans.

LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE DES RISQUES RELATIFS À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

Le contrôle du respect des règles régissant les opérations sur titres

Le Groupe exige de tous ses employés le respect de périodes d'interdiction pendant lesquelles ils ne peuvent réaliser aucune transaction de quelque type que ce soit sur les actions Cap Gemini. Cette interdiction est rappelée par écrit aux salariés du Groupe avant le début de chacune de ces périodes.

Les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable

Ces procédures assurent la mise en œuvre et le respect des règles comptables définies par le Groupe en matière de construction des budgets, d'élaboration des prévisions, de reporting, de consolidation, de contrôle de gestion ou de communication des résultats. Lors de la clôture annuelle, la Direction Financière du Groupe fait parvenir à l'ensemble de ses filiales un questionnaire portant sur l'application des principes généraux et des procédures de contrôle interne relatives au traitement de l'information financière et comptable telle qu'elle a été publiée. Ces questionnaires sont analysés de manière à ce que toute anomalie soit identifiée et fasse l'objet d'actions correctives.

a. Organisation financière et comptable

L'organisation financière du Groupe est intégrée à l'organisation opérationnelle, c'est-à-dire à la fois aux unités opérationnelles et aux pays. Elle dispose de moyens communs en termes de procédures et règles comptables, de systèmes d'information et de gestion ainsi que de centres de services partagés.

Chaque unité opérationnelle dispose d'un contrôleur financier rapportant au contrôleur financier de la grande unité opérationnelle et dont le rôle est de fournir une traduction comptable des résultats de son unité respectant les règles et les méthodes comptables arrêtées par le Groupe. Pour cela, il vérifie la facturation des prestations rendues, il s'assure du recouvrement des factures émises, il contrôle les estimations de résultats des projets en cours et en tire les conséquences comptables, enfin il atteste de la qualité des informations transmises dans le reporting opérationnel et pour les liasses comptables qui serviront à l'établissement des comptes consolidés du Groupe. Les contrôleurs financiers des grandes unités opérationnelles – dont la responsabilité principale est de veiller à ce qu'une information financière et comptable soit transmise à la société mère dans les délais fixés – sont rattachés hiérarchiquement au Directeur Financier Groupe afin d'assurer la liberté d'opinion nécessaire à l'arrêt des résultats comptables. Le contrôle des opérations est donc décentralisé.

Les pays et les zones géographiques sont dotés d'un « Legal Financial Director » dont le rôle est d'assurer au sein de la

communauté financière de son pays ou de sa région la formation des personnels aux règles et méthodes comptables du Groupe, de veiller au respect des règles fiscales et statutaires locales, de déployer les systèmes et procédures du Groupe dans son pays, de contribuer au maintien d'un environnement de contrôle interne efficace, de gérer la relation avec les centres de services partagés et avec les auditeurs externes, de définir les calendriers d'établissement des informations comptables et financières, de signer les liasses de consolidation des filiales placées sous sa responsabilité, de signer la lettre de représentation et enfin d'informer directement le Directeur Financier du Groupe de tout point sur lequel il estime important d'attirer son attention.

L'ensemble de la communauté financière du Groupe est tenue d'appliquer les procédures et règles comptables rassemblées dans le manuel « **TransFORM** » qui définit :

- ▶ des règles incontournables en matière de contrôle interne ;
- ▶ la nature des informations et la périodicité de leur diffusion ;
- ▶ les règles et procédures de gestion ;
- ▶ les principes, règles et méthodes comptables ;
- ▶ les indicateurs de performance.

Par ailleurs, le Groupe dispose d'un système de gestion intégrée unique (« GFS »). Son déploiement dans les filiales du Groupe s'est poursuivi en 2014 au Royaume Uni. D'autres unités significatives vont migrer en 2015 et l'application dans son ensemble a été migrée vers la dernière version de l'éditeur au 1^{er} janvier 2015. L'homogénéisation qu'il est souhaité d'apporter aux systèmes de gestion a donc progressé et par là même l'environnement de contrôle s'est renforcé.

Enfin, des centres de services partagés, dont les plus importants sont installés à Cracovie (Pologne) et Calcutta (Inde), mutualisent les moyens de traitement comptables des filiales du Groupe. Ces différents centres sont dorénavant consolidés dans une organisation globalisée.

b. Budgets, prévisions, reporting et consolidation

Afin d'assurer un contrôle efficace de ses activités, le Groupe soumet ses entités opérationnelles à des obligations de reporting (hebdomadaire, mensuel, trimestriel, semestriel et annuel) portant sur toutes informations de nature budgétaire, prévisionnelle, opérationnelle et comptable dont il lui faut disposer pour le pilotage général du Groupe :

- ▶ budgets et prévisions : le budget est l'outil fondamental du contrôle de gestion. Objet de longues discussions et d'une négociation finale entre chaque manager opérationnel du Groupe et son supérieur hiérarchique, chacun des budgets élémentaires est arrêté en fonction des performances passées, des orientations stratégiques décidées par le Groupe et des anticipations disponibles sur l'évolution probable du marché. La Direction Générale fixe les objectifs que doivent atteindre chaque zone géographique, chaque grande unité opérationnelle et les unités opérationnelles qu'elle contrôle. Le processus d'élaboration de ce budget constitue un temps fort de la relation entre les différents niveaux de la hiérarchie du Groupe et permet d'associer de manière significative la rémunération des managers opérationnels à la réalisation des objectifs budgétaires de l'unité qu'ils dirigent et de ceux de l'unité de niveau supérieur à laquelle ils appartiennent. Un état des prévisions de résultat d'exploitation (portant sur le mois en

cours, sur les 6 mois suivants et sur la totalité de l'exercice) est établi chaque mois par chaque responsable d'unité et fait l'objet d'une analyse des écarts constatés par rapport au budget afin de décider sans délai des plans d'actions éventuellement nécessaires ;

- ▶ reporting opérationnel : l'information est structurée par géographie et par métier. Elle permet une analyse mensuelle des revenus et des charges, aussi bien par nature que par destination, et la mise à jour des différents indicateurs de performance comparés au budget (R/B), aux dernières prévisions disponibles (R/F) et aux résultats de la même période de l'année précédente (R/R'). Une analyse des postes de bilan est également faite trimestriellement. Un rapport sur la gestion et les résultats de chaque grande unité opérationnelle est établi conjointement par le manager qui en est responsable et par son contrôleur financier afin d'expliquer les performances chiffrées, les prévisions faites pour les 6 prochains mois et les actions entreprises en cas d'écart significatif avec le budget, rapport qui est adressé à la Direction Générale du Groupe. Un rapprochement systématique est fait entre les données financières fournies par le reporting opérationnel et les informations financières consolidées issues des entités juridiques du Groupe afin de vérifier leur concordance ;
- ▶ consolidation comptable : à chaque clôture annuelle ou semestrielle, le périmètre de consolidation est actualisé par la Direction Financière et validé par la Direction Juridique du Groupe. Des instructions écrites précisent le calendrier des tâches (en particulier les modalités de rapprochement des transactions intra-Groupe), les points d'actualité qui méritent une attention particulière et les procédures de contrôle qui seront mises en œuvre pour l'arrêté des états financiers consolidés du Groupe. La consolidation financière est réalisée à partir des liasses de consolidation par zones géographiques obligatoirement validées par la personne responsable de leur préparation. Les comptes de résultats, les bilans et autres indicateurs clés de gestion pouvant être utiles à une analyse ultérieure sont conservés dans une base de données unique dont la maintenance est assurée par le Groupe et à laquelle l'accès est strictement réglementé.

c. Information financière

Contrôle de cette information financière : des contrôles spécifiques portant sur l'information financière et sa communication sont effectués sur les arrêtés semestriels et annuels. Il s'agit entre autres :

- ▶ d'une revue systématique, faite avec la participation de la Direction Juridique, de toutes les opérations et transactions significatives survenues pendant la période ;
- ▶ d'une procédure d'identification, de recensement et de remontée des engagements hors bilan et de toute autre information pouvant avoir des répercussions significatives sur la situation financière du Groupe ou de l'une ou l'autre de ses filiales au terme de la période considérée ;
- ▶ d'un examen de la situation fiscale de chacune des entités juridiques du Groupe ;
- ▶ d'une revue de la valeur des actifs incorporels ;
- ▶ d'une analyse détaillée du tableau de variation des flux de trésorerie.

À ces contrôles diligentés par la Direction Financière du Groupe s'ajoutent les contrôles pratiqués par deux organes indépendants de celle-ci et qui ont pour mission de vérifier l'environnement du contrôle interne et la qualité des états financiers : les auditeurs internes et les Commissaires aux Comptes :

- ▶ l'Audit Interne : à partir d'un programme de couverture établi en accord avec le Président Directeur Général (auquel il est directement rattaché), l'Audit Interne a pour mission de vérifier que les procédures visant à la protection des actifs, à l'évaluation des en-cours de production, à la réalité des créances clients et au bon enregistrement des passifs sont appliquées dans chaque unité opérationnelle conformément aux règles et méthodes arrêtées par le Groupe. Il lui est demandé de porter une attention particulière au mode de reconnaissance du chiffre d'affaires et au contrôle de l'état d'avancement des projets afin de vérifier que leur traduction comptable repose sur des appréciations techniques rigoureuses et tenues à jour. Cette mission comprend aussi une revue des procédures et des contrôles mis en place au sein de l'unité afin d'y assurer la sécurité et la validité des transactions et des enregistrements comptables ;
- ▶ les Commissaires aux Comptes : il suffit de rappeler ici qu'au titre de leur mission de certification des comptes, ils assurent une revue permanente des procédures de contrôle interne qui concourent à l'élaboration et à la qualité des états financiers.

Communication de cette information financière : elle fait l'objet d'un contrôle interne rigoureux qui porte en particulier sur les 3 vecteurs suivants :

- ▶ le Rapport financier semestriel et le Rapport Annuel ;
- ▶ les communiqués de presse à caractère financier ;
- ▶ les réunions d'analystes et d'investisseurs.

Le Rapport Annuel constitue traditionnellement depuis 40 ans (le premier de ces rapports portait sur l'exercice 1975) un support clef de la communication du Groupe. À ce titre, sa préparation, la rédaction de ses textes, le choix de ses illustrations, sa fabrication et sa diffusion font l'objet d'une attention toute particulière de la Direction Générale du Groupe, et singulièrement de son Président d'Honneur et Vice-Président. Il est important de noter que la totalité des textes figurant dans le Rapport Annuel du Groupe est écrite en interne par des collaborateurs et des managers du Groupe : chacun, dans son domaine de compétence, est chargé de concevoir et de mettre en forme un chapitre de ce Rapport Annuel dans le cadre d'un plan général proposé par la Direction de la Communication. Encarté dans le Rapport Annuel, le Document de Référence rassemble, sous la responsabilité de la Direction Financière, toutes les informations dont la diffusion répond aux exigences légales et réglementaires.

Les communiqués de presse comportant une information financière ne sont publiés qu'après avoir reçu l'approbation formelle du Conseil d'Administration ou de son Président Directeur Général. Sauf circonstances exceptionnelles, ils sont publiés en dehors des horaires d'ouverture de la Bourse de Paris.

Les réunions d'analystes et d'investisseurs font l'objet d'une préparation spéciale et d'une présentation préalable au Conseil d'Administration qui sert de cadre aux commentaires et aux explications qui seront fournis par le Président Directeur Général, le Directeur Financier ou par les collaborateurs en charge des relations avec les investisseurs au cours de ces réunions.

2.5

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 Cap Gemini S.A.

2

Exercice clos le 31 décembre 2014

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Cap Gemini S.A. 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 2014.

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.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 17 mars 2015

PricewaterhouseCoopers Audit

Françoise Garnier

Associée

Paris La Défense, le 17 mars 2015

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Frédéric Quélin

Associé

3

Cap Gemini, ses valeurs, ses collaborateurs et son engagement en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE)

3.1

Notre approche RSE	82
3.1.1 Nos priorités	82
3.1.2 RSE : gouvernance	82
3.1.3 Incidence et portée	83
3.1.4 Programme Éthique et Compliance du Groupe	84
3.1.5 Protection des données	85
3.1.6 Engagements, prix et distinctions	86

3.2

Les ressources humaines, un actif essentiel du Groupe	87
3.2.1 Méthodologie-périmètre et thèmes	87
3.2.2 Un environnement social en mutation	87
3.2.3 Rémunération et avantages	91
3.2.4 Organisation du travail, santé et sécurité	92
3.2.5 Mobilité internationale et gestion des risques	95
3.2.6 L'investissement dans la formation et le développement professionnel	95
3.2.7 La procédure de certification	98
3.2.8 Diversité et intégration	98
3.2.9 Dialogue social et information	105

3.3

Responsabilité environnementale	108
3.3.1 Politique environnementale du Groupe	108
3.3.2 Approche du groupe en matière de gestion environnementale	108
3.3.3 Performance environnementale	109
3.3.4 Indicateurs de performance clés et méthodologie	110

3.4

Engagement vis-à-vis des parties prenantes	116
3.4.1 Engagement envers la communauté	116
3.4.2 Services offerts aux clients	119
3.4.3 Nos fournisseurs et partenaires commerciaux	121

3.5

Analyse externe indépendante	123
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	123

3.6

Tableau de corrélation du Grenelle	125
---	------------

3.1 Notre approche RSE

3.1.1 NOS PRIORITÉS

Soutenu par nos Valeurs et notre Éthique, notre engagement en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale s'est perpétué tout au long de notre histoire, au fur et à mesure que nous devenions la plus importante société de services informatiques européenne. En tant que prestataire de services de conseil, technologiques et d'infogérance, et de services professionnels, par le biais de notre entreprise Sogeti, le programme de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) du Groupe Capgemini entend réduire les impacts environnementaux de la Société, investir dans la société civile dans laquelle elle évolue, et créer un environnement de travail orienté vers la diversité et l'intégration afin de permettre à nos employés de développer et de servir notre clientèle. Nos méthodes de gestion respectent également toutes les lois et réglementations nationales, en particulier les conventions fondamentales sur les normes de travail de l'Organisation Internationale du Travail, les principes de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948 (en refusant le recours au travail forcé et au travail des enfants), et les principes directeurs de l'OCDE pour les Entreprises Multinationales.

En 2014, nous avons étendu et valorisé une série d'initiatives dans les domaines clés prioritaires que sont les Valeurs et l'Éthique, la Responsabilité environnementale, l'Engagement auprès des communautés et de nos collaborateurs et notre environnement de travail. Parallèlement, nous continuons à innover, tentons d'identifier les opportunités permettant d'intégrer le développement durable aux services que nous fournissons à nos clients et les aidons à s'adapter au monde en constante évolution dans lequel nous vivons.

Valeurs et éthique :

« C'est une question d'identité et de pratique commerciale. »

Notre Charte éthique repose sur sept valeurs fondamentales (l'honnêteté, l'audace, la confiance, la liberté, l'esprit d'équipe/la solidarité, la simplicité et le plaisir). Elle étaye notre culture d'entreprise et imprègne nos pratiques commerciales, nos habitudes d'achat et nos politiques sociales.

3.1.2 RSE : GOUVERNANCE

En 2014, la gouvernance exécutive de notre programme de Responsabilité Sociale et Environnementale a été renforcée par la création d'un Conseil RSE spécifique présidé par Christine Hodgson, et composé de cadres supérieurs du Groupe, dont le Directeur Responsabilité Sociale et Environnementale du Groupe. Ce Conseil sera chargé de maintenir la cohérence et d'assurer la mise en œuvre uniforme à travers notre Groupe, des politiques et des initiatives RSE, menées au niveau local par notre réseau mondial de professionnels RSE.

Nos collaborateurs et notre environnement de travail :

« Nous nous engageons à être un employeur de référence pour les collaborateurs qui souhaitent évoluer dans un environnement créatif et diversifié. »

Notre priorité est de garantir l'évolution professionnelle et le bien-être de nos collaborateurs en veillant à ce que nos pratiques commerciales et nos installations permettent de parvenir à l'excellence. Nous entretenons une culture respectant et mettant en valeur la diversité et la créativité de chacun.

Engagement auprès des communautés :

« Nous mettons tout en œuvre pour influencer positivement les communautés au sein desquelles nous évoluons. »

En tant qu'employeur de dimension internationale, nous collaborons au niveau local, national et international avec les autorités locales, les organisations non gouvernementales (ONG) et les organismes caritatifs selon deux axes prioritaires : l'éducation et le développement. Le Groupe favorise l'implication active de chacun des membres de nos équipes dans les communautés.

Responsabilité Environnementale :

« Nous nous engageons à comprendre, évaluer et réduire notre impact sur l'environnement. »

Nous convenons que, même si nous ne fabriquons pas des produits, les services commerciaux que nous fournissons ont un impact sur l'environnement. Nous mettons tout en œuvre pour réduire cet impact en économisant l'énergie et en limitant le gaspillage, ainsi que les déplacements professionnels. Nous sensibilisons également les collaborateurs aux questions essentielles liées à l'environnement.

Services fournis aux clients :

« Les clients bénéficient de notre connaissance de l'environnement et de notre renommée mondiale en matière de transformation des activités. »

Nous offrons une valeur ajoutée durable et garantissons des résultats concrets. Nous veillons tout particulièrement à dialoguer avec eux et à tenir compte de leurs remarques. Nous cherchons également à intégrer le concept de RSE à nos offres de services.

Extrait de la Charte du Conseil RSE

Le Conseil de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) fournira au niveau exécutif une gouvernance pour la RSE au sein de Capgemini. Le Conseil RSE sera chargé d'analyser, de discuter et enfin d'approuver les politiques et les pratiques en matière de RSE pour le Groupe.

Pour Capgemini, la RSE signifie adopter une vision à long terme. Cette approche des affaires nous permet de réduire notre impact sur l'environnement, de nous investir dans la société civile dans laquelle nous opérons et d'assurer que nous restons une société orientée vers la diversité et l'intégration. Le Président du Conseil de la RSE assure le lien avec le Conseil d'Administration du Groupe Capgemini (présidé par le PDG du Groupe Capgemini) assurant ainsi la contribution du PDG et l'alignement de l'approche RSE de Capgemini avec la stratégie commerciale globale du Groupe.

Le programme général reste axé sur les trois domaines clés de la Responsabilité environnementale, l'Engagement auprès des communautés et nos collaborateurs et l'Environnement de travail : Un certain nombre de groupes de travail multinationaux interactifs continuent de faire avancer le programme sous la direction du Directeur RSE du Groupe.

Plusieurs réseaux mis en place dans différents pays garantissent une homogénéité à l'échelle mondiale :

- ▶ le réseau des responsables Éthique et Compliance, qui dépend du Directeur Éthique et Compliance du Groupe ;

- ▶ le réseau de dirigeants en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale, composé d'experts RSE travaillant au sein du Groupe ;
- ▶ le réseau mondial Responsabilité Sociale et Environnementale, accessible à tous les collaborateurs intéressés ; et
- ▶ le réseau mondial Développement durable dédié aux clients, qui concentre son action sur l'intégration du développement durable aux offres de services qui leur sont destinées.

Nous avons également mis en place, dans plusieurs de nos principaux pays, des structures de gouvernance spécifiques à ces derniers. Par exemple, Capgemini dispose de comités exécutifs RSE en Allemagne, en Inde et au Royaume-Uni, alors que dans d'autres zones comme la France et l'Amérique du Nord, les questions relatives à la RSE sont traitées dans le cadre des réunions du Comité Exécutif local.



3.1.3 INCIDENCE ET PORTÉE

Afin de garantir que notre programme de Responsabilité Sociale et Environnementale réponde toujours aux attentes des parties prenantes, une analyse de l'importance relative des aspects et des enjeux en matière de développement durable a été effectuée en 2014. Cette analyse, ou évaluation de l'incidence, est le fruit d'une série d'entretiens avec des intervenants internes et externes ainsi que d'une recherche documentaire.

MATRICE DE MATÉRIALITÉ POUR CAPGEMINI



Les résultats de l'évaluation de l'incidence, présentés sous forme synthétique dans le tableau ci-dessus, démontrent l'adéquation de l'approche RSE de Capgemini. Cette adéquation de notre programme RSE sera affinée tout au long de l'année 2015. Tous les indicateurs du Grenelle II (législation : article R. 225-105-1 du code du commerce) sont répertoriés dans le tableau de la section 3.6, y compris une explication relative aux indicateurs non renseignés. Suite à notre évaluation de l'incidence en 2014 et à notre précédente analyse, 15 indicateurs ont été considérés comme étant les plus pertinents pour notre activité.

3.1.4 PROGRAMME ÉTHIQUE ET COMPLIANCE DU GROUPE

Notre programme Éthique & Compliance a été lancé en 2009 par le Conseil d'Administration du Groupe. Ce programme est fondé sur la culture éthique qui existe au sein du Groupe depuis sa création en 1967. Un réseau de responsables Éthique et Compliance a été mis en place dans le cadre de ce programme. De plus, une Charte Éthique, une Politique anticorruption et une Politique dédiée au droit de la concurrence ont été lancées pour réaffirmer nos valeurs dans chaque pays où nous opérons. Tous les nouveaux recrutés doivent se conformer aux principes de ces « trois documents fondamentaux » et suivre une formation en ligne (e-learning) sur chacun d'eux.

Notre programme Éthique & Compliance est attractif et favorise l'épanouissement et la fidélisation des collaborateurs. L'enquête annuelle menée auprès de tous les salariés montre que l'engagement de ces derniers est étroitement lié au fait d'appartenir à un groupe ayant une culture éthique. Assurer l'engagement et la création d'un cadre éthique conforte notre réputation, permet de décrocher de nouveaux contrats et de prendre notre place dans la « Ligue des champions », c'est-à-dire parmi les leaders de notre secteur d'activité.

L'ORGANISATION ET LE RÉSEAU ÉTHIQUE ET COMPLIANCE

Les managers du Groupe et des unités opérationnelles (SBU/BU) sont en charge au sein de leurs unités respectives du programme Éthique & Compliance dans le respect des lois, réglementations et procédures. Ils sont également chargés de piloter le programme Éthique & Compliance.

Le « *Chief Ethics & Compliance Officer* » (CECO) est responsable du Programme Éthique & Compliance pour l'ensemble du Groupe. Le programme Éthique & Compliance et ses réalisations sont analysés annuellement par le comité d'Éthique, de Gouvernance et de Nomination du Conseil d'Administration.

Les Directeurs Juridiques locaux ont également été nommés responsables Éthique et Compliance (DJ-EC). Ils veillent à la mise en œuvre du programme Éthique & Compliance dans leur secteur géographique et agissent en liaison avec le CECO.

PRINCIPES FONDAMENTAUX, DIRECTIVES ET POLITIQUES DU GROUPE : LE « BLUE BOOK »

Dans notre organisation très décentralisée et animée d'un fort esprit d'entreprise, il est fondamental de disposer d'un ensemble de directives, de procédures, et de règles communes qui régissent notre fonctionnement quotidien. Document confidentiel de l'entreprise, le Blue Book ainsi nommé en raison de sa couleur, a été créé en 1989. Il fournit un référentiel commun permettant à chaque collaborateur, service ou fonction de l'entreprise de travailler efficacement, en préservant la cohésion.

Le Blue Book regroupe :

- ▶ les principes fondamentaux du Groupe : sa mission, son expertise, ses principaux objectifs, ses valeurs, sa Charte Éthique et ses principes en matière de collaboration ;
- ▶ la gouvernance et l'organisation du Groupe ;
- ▶ les processus d'autorisation ;

- ▶ les règles et directives de vente et de production ;
- ▶ la gestion des risques, l'établissement des prix, les règles contractuelles et juridiques ;
- ▶ les règles et directives relatives à la gestion financière, aux fusions, aux acquisitions, aux cessions et aux assurances ;
- ▶ les politiques de ressources humaines ;
- ▶ le marketing, la communication, la gestion des connaissances et des technologies de l'information du Groupe ;
- ▶ les politiques d'achat, y compris l'achat éthique et la sélection des fournisseurs ;
- ▶ les politiques environnementales et communautaires.

Ces règles, procédures et directives constituent le référentiel que toutes les entités doivent mettre en œuvre conformément aux exigences et spécificités légales nationales. Le respect de ces directives fait partie intégrante de notre processus d'audit interne. Le Blue Book du Groupe est régulièrement mis à jour. Le Blue Book est accessible à tous les collaborateurs sur l'intranet du Groupe.

ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE

Le guide des principes de RSE, qui repose sur les sept valeurs fondamentales de Capgemini, régit les relations que nous entretenons avec nos partenaires, les communautés dans lesquelles nous évoluons et notre environnement. De toutes nos dimensions stratégiques, nos valeurs et notre éthique sont parmi les plus importantes.

Le Groupe Capgemini a fondé sa réputation sur le marché au travers de l'application de valeurs pérennes. Aujourd'hui, cette réputation est un actif essentiel à notre performance économique.

En 2009, le Groupe a lancé un programme Éthique et Compliance et mis en place un réseau de responsables Éthique et Compliance pour protéger cette réputation et renforcer ainsi son avantage concurrentiel.

Ce programme a pour objectif de :

- ▶ développer une culture éthique durable améliorant l'intégrité et conduisant à un comportement éthique ;
- ▶ renforcer la connaissance et la sensibilisation aux lois et réglementations, ainsi qu'aux politiques internes applicables au sein des entreprises du Groupe ;
- ▶ mettre en œuvre des initiatives visant à renforcer la prévention et à éviter tout manquement ou faute en matière d'éthique et de Compliance.

LE PROGRAMME ÉTHIQUE & COMPLIANCE EN 2014

La Charte Éthique

La Charte Éthique, qui intègre et incarne notre culture éthique originelle, est actuellement disponible dans 14 langues. Elle a reçu le soutien collectif et individuel des membres du Conseil d'Administration, des membres du Comité Exécutif du Groupe et de la communauté des Vice-présidents.

Capgemini attend de tous les collaborateurs du Groupe qu'ils adhèrent aux sept valeurs fondamentales et aux principes énoncés dans ce code, et qu'ils s'engagent notamment à :

- ▶ respecter les lois et réglementations applicables ;
- ▶ appliquer les règles d'hygiène et de sécurité, et à contribuer à créer un environnement de travail sécurisé et ouvert à tous ;
- ▶ agir de manière responsable sur le marché en respectant les lois et réglementations applicables en matière de concurrence, ainsi que les dispositions anticorruption, en évitant les conflits d'intérêts et les délits d'initiés, et en fournissant des informations commerciales et financières exactes ;
- ▶ développer des relations basées sur l'honnêteté et la transparence avec les clients, les fournisseurs, les partenaires commerciaux et avec nos fournisseurs ;
- ▶ maintenir la sécurité et l'intégrité des actifs du Groupe et des tiers avec lesquels nous travaillons ;
- ▶ être acteur de la société civile et respecter l'environnement dans lequel nous évoluons ;
- ▶ refuser le recours au travail forcé et au travail des enfants.

Fin 2014, plus de 113 000 collaborateurs avaient suivi le module d'e-learning correspondant, disponible dans cinq langues, soit plus de 78 % des effectifs du Groupe en fin d'année.

Tous les nouveaux embauchés doivent s'engager à se conformer aux principes de la Charte Éthique et à suivre un module d'e-learning sur la Charte.

LES POLITIQUES SPÉCIFIQUES

Politique anticorruption

Un document traitant de la prévention de la corruption a été diffusé en onze langues au sein du Groupe en 2011. Fin 2014, plus de 113 000 collaborateurs avaient suivi le module d'e-learning correspondant, disponible dans six langues, soit plus de 78 % des effectifs du Groupe.

De plus, les nouveaux collaborateurs doivent s'engager à respecter les principes énoncés dans la Politique anticorruption du Groupe et à suivre le module d'e-learning correspondant.

3.1.5 PROTECTION DES DONNÉES

Un chapitre de la Charte Éthique de Capgemini concerne l'importance de la protection des données personnelles, qu'il s'agisse de ses propres données ou de celles traitées en tant que prestataire de services à nos clients. Le Groupe doit respecter la législation de protection des données en vigueur dans chaque pays où il opère et traiter les données personnelles de manière responsable pour protéger la vie privée des individus. Le Département Juridique du Groupe a mis en œuvre plusieurs politiques (ressources humaines, clients, fournisseurs, Internet y compris les cookies) en matière de protection des données personnelles. En 2014, le Groupe dispose de plus de 12 agents de protection des données dans le monde entier, qui collaborent avec les responsables de la sécurité informatique et le Département Juridique. Un guide complet sur la confidentialité des données et les thèmes connexes est également mis à disposition de tous

Politique dédiée au droit de la concurrence

En 2012, le Groupe a diffusé en huit langues un document traitant du droit de la concurrence. Fin 2014, plus de 105 000 collaborateurs avaient suivi le module d'e-learning correspondant, disponible dans six langues, soit plus de 72 % des effectifs du Groupe à cette date.

De plus, les nouveaux collaborateurs doivent s'engager à respecter les principes énoncés dans la Politique dédiée au droit de la concurrence et à suivre le module d'e-learning correspondant.

RCP : « RAISING CONCERN PROCEDURE » : UNE PROCÉDURE DÉDIÉE POUR SOLLICITER DES CONSEILS ET SIGNALER DES PROBLÈMES

Selon la Charte Éthique, si un collaborateur est confronté à une question ou un problème concernant l'Éthique ou la Compliance, il doit d'abord en discuter avec son encadrement local. Si ce dernier ne lui propose aucune solution, s'il est réticent à en discuter avec sa hiérarchie ou si les autres procédures de traitement de réclamations individuelles ne s'avèrent pas applicables, le collaborateur peut suivre la procédure dédiée de conseil aux salariés et d'alerte professionnelle (RCP : *Raising Concern Procedure*). Il pourra ainsi solliciter des conseils ou des avis sur la conduite à tenir auprès du Directeur Juridique local (DJ-EC), voire directement auprès du DEC basé à Paris. Opérationnelle depuis fin 2013, la procédure RCP est appliquée au cas par cas dans 38 pays où le Groupe est implanté, conformément aux législations en vigueur.

FORMATION DE LA DIRECTION EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE

En 2014, le DJ-EC a organisé personnellement 23 ateliers de 3 heures sur l'éthique professionnelle destinés à 617 dirigeants et cadres du monde entier. Ces sessions, qui s'appuient sur des études de cas, visent à donner des indications pratiques sur la manière d'appréhender ces problématiques en mettant en exergue la nécessaire exemplarité de la Direction. Elles permettent également de développer un plan d'action local pour répercuter ces messages au niveau hiérarchique inférieur, grâce au soutien des responsables Éthique et Compliance sur le terrain.

nos collaborateurs pour leur permettre de mieux en cerner les enjeux. Une formation e-learning sur les enjeux de la protection des données est disponible pour tous les collaborateurs et obligatoire pour les membres sélectionnés des départements juridique, informatique, des ressources humaines, commercial et des livraisons. Certaines politiques et procédures internes plus rigoureuses peuvent être applicables à un pays ou à une activité, notamment dans les secteurs d'activité exigeant des normes supérieures de protection des données personnelles. La sécurité et la protection des données font partie du programme d'audit du Groupe. Enfin, un responsable de la cybersécurité et de la protection des informations a été nommé en novembre 2014 avec pour mandat de mettre en place des normes communes pour la protection des données dans l'ensemble du Groupe.

3.1.6 ENGAGEMENTS, PRIX ET DISTINCTIONS

Pour Capgemini, les principes de Responsabilité Sociale et Environnementale s'étendent bien au-delà de la stricte conformité à la loi : nous nous engageons à nous conformer aux lois et réglementations internationales, nationales et locales dans les pays où nous évoluons.

Nous avons également exprimé notre engagement en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale dans plusieurs domaines :

- ▶ Capgemini est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2004. Les entreprises qui participent à ce programme soutiennent/respectent dix principes liés à l'environnement, aux droits de l'homme et du travail, et à la lutte contre la corruption ;
- ▶ Capgemini soutient les principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 et des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail refusant le recours au travail forcé et au travail des enfants ;
- ▶ Capgemini soutient les directives de l'OCDE concernant les multinationales ;
- ▶ Capgemini est signataire de l'engagement *Caring for Climate* (Protection du Climat) à l'initiative du Pacte Mondial des Nations Unies depuis sa création en 2007 ;
- ▶ Capgemini est signataire de l'engagement Principes d'autonomisation des femmes depuis sa création en 2011 ;
- ▶ Capgemini est signataire de la déclaration de Guadalajara sur les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) de 2010 concernant les solutions de transition vers une économie à faibles émissions de carbone (*Transformative Low-carbon Solutions*). Ce texte exhorte les gouvernements présents au Sommet de Cancún en 2010 à exploiter la puissance des TIC pour assurer la transition vers ce type d'économie ;
- ▶ en collaboration avec la fondation GoodPlanet, Capgemini a traduit en français le rapport 2011 du Worldwatch Institute ;
- ▶ Capgemini fait partie du « Comité 21 » depuis 2011. Il s'agit d'un réseau d'acteurs sur le développement durable créé après le Sommet de Rio en 1994, qui a pour mission de créer les conditions propices aux échanges et aux partenariats entre membres intersecteurs.

Certaines mesures ont également été prises dans certains pays, entre autres :

- ▶ Capgemini France a signé la « Charte de la diversité » en 2006, puis la « Charte de la banlieue 2.0 » en 2010 ;
- ▶ Capgemini Royaume-Uni bénéficie depuis 2010 du renouvellement de sa déclaration environnementale dans le cadre du système de gestion environnemental EMAS (*Eco Management and Assurance Scheme*), qui correspond au plus haut niveau d'audit d'un programme environnemental en Europe ;
- ▶ Capgemini Royaume-Uni est également le signataire d'une série de cinq déclarations sur le changement climatique lancées par le groupe de travail sur le changement climatique de la fondation du Prince de Galles. Il s'agit des déclarations sur le changement climatique (2012), Cancun (2010), Copenhague (2009), Poznan (2008), et Bali (2007).

Par conséquent : dans le cadre de son engagement permanent en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale, en 2014 Capgemini a :

- ▶ encore une fois été reconnue comme l'une des Sociétés les plus éthiques au monde en 2014 par l'Institut Ethisphère, un groupe éminent de réflexion spécialisé dans la recherche sur les pratiques commerciales éthiques ;
- ▶ gagné sa place sur la liste A du Climate performance Leaders Index du CDP 2014 ;
- ▶ encore répondu aux normes FTSE 4Good qui mesurent la performance des sociétés en matière de responsabilité sociale ;
- ▶ été reconnue à travers les travaux de Marek Grodzinski, Responsable des Centres européens de distribution BPO et membre du Conseil d'Administration de Capgemini Pologne, qui a reçu la Croix d'Argent du Mérite (*Srebrny Krzyz Zaslugi*) décernée par le Gouvernement polonais ;
- ▶ remporté le *Disability Smart Award* 2014 du Forum Entreprises et Handicap pour son engagement envers le handicap conjointement avec Fujitsu et HMRC ;
- ▶ remporté le prix du chef de file en développement durable dans la catégorie Transport et Voyage Durable I en novembre 2014 pour son initiative TravelWell au Royaume-Uni ;
- ▶ remporté une distinction pour son approche volontariste au Royaume-Uni avec le prix de la Communauté *Big Tick* pour ses travaux de rajeunissement du Dawley Town Hall ;
- ▶ été classée pour la troisième année consécutive parmi les 50 meilleurs employeurs pour les femmes ;
- ▶ reçu le prix d'« Excellence de l'investissement social et communautaire » pour le travail de Capgemini Amérique du Nord avec SmileTrain ;
- ▶ signé un accord de collaboration en France avec l'Université Pierre & Marie Curie (UPMC) renforçant le soutien donné aux étudiants des cours sur ordinateur ;
- ▶ obtenu la certification ISO 14001 couvrant les activités de Capgemini Inde (incluant également ses activités dans neuf pays).

Agences de notation

Capgemini continue de collaborer avec un certain nombre d'analystes indépendants spécialisés en responsabilité sociale et environnementale et avec des agences de notation. Nous prenons au sérieux les analyses externes de notre performance et apprécions de recevoir des évaluations de la part de tierces parties réputées, car elles fournissent un référentiel clair sur notre performance.

Capgemini collabore avec plusieurs analystes, entre autres : CDP, Ethibel, Ethifinance, Ethisphere, FTSE4Good, Gartner, Oekom, Verdantix et Vigeo.

Capgemini continue de figurer dans les indices FTSE4Good et Euronext 120 Vigeo Europe. Lors de l'évaluation 2014 du *Carbon Disclosure Project* (CDP), Capgemini a obtenu une note de 98 sur 100 en termes de transparence et s'est vue attribuer un A pour sa performance environnementale. Cette note a permis à Capgemini d'être incluse sur la liste A du CDP et d'obtenir sa place dans le *Climate performances Leaders Index*.

3.2

Les ressources humaines, un actif essentiel du Groupe

Être un employeur responsable, riche de sa diversité, attractif et offrant un environnement propice à donner le meilleur de soi-même est la marque de notre culture d'entreprise pour ce qui concerne notre principal actif : nos collaborateurs. Notre priorité

est de garantir leur bien-être et une évolution professionnelle leur permettant de produire un travail d'excellente qualité. Nous entretenons une culture respectant et mettant en valeur la diversité.

3.2.1 MÉTHODOLOGIE-PÉRIMÈTRE ET THÈMES

Trois sources d'information fournissent au Groupe les données RH et de main-d'œuvre. Ces sources sont également utilisées dans le présent rapport :

- ▶ l'outil de reporting financier du Groupe, qui fournit des données sur une base mensuelle ou trimestrielle, selon les indicateurs courants, comme l'effectif total (contrats à durée indéterminée et déterminée, y compris le personnel non-actif. Sont exclus, le personnel des agences de travail temporaire, les travailleurs indépendants, les sous-traitants, les stagiaires) et ses mouvements (recrutements/acquisitions/départs/de rotation du personnel) au 31 décembre 2014. Ces données couvrent tout le périmètre du Groupe ;
- ▶ un outil de « *Business Intelligence* » (BI) interne mis en interface avec la plupart des systèmes RH locaux. Il fournit des statistiques mensuelles sur l'ancienneté, les tranches d'âge, le

sexe et le grade, dès lors que ces données sont légalement utilisables. 99 % des effectifs du Groupe sont consolidés au sein de cet outil ;

- ▶ un questionnaire collecte un certain nombre d'indicateurs sociaux et sociétaux qu'ils soient qualitatifs ou requis uniquement sur une base annuelle.

Des vérifications de cohérence et des analyses de tendance sont réalisées pour garantir la qualité des données. En cas de doute ou d'inexactitude, les données concernées sont exclues. Le taux de couverture précisé pour chacun des indicateurs mentionnés ci-dessous ne comporte que des données qui se sont avérées pertinentes et correctes. Toutes les dimensions sociales de l'article R225-105-1 du Code de Commerce Français sont traitées dans ce rapport puisque, selon notre analyse, elles sont toutes jugées pertinentes pour nos activités.

3.2.2 UN ENVIRONNEMENT SOCIAL EN MUTATION

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET FACTEURS DE RISQUE

Concernant les Ressources Humaines (RH), notre priorité est de mettre en place une force de travail apte à répondre au mieux aux besoins de nos clients dans un environnement technologique en constante évolution. Cela signifie qu'il nous faut évaluer, développer et promouvoir les compétences de nos collaborateurs pour favoriser épanouissement personnel et engagement, et recruter les personnes dotées des compétences que nous ne pouvons pas développer rapidement ou devant contribuer à notre croissance. Le Département Ressources Humaines y contribue en :

- donnant aux dirigeants les moyens appropriés pour **gérer la carrière des membres de leurs équipes** par une connaissance approfondie du profil et des évolutions des différents collaborateurs ;
- permettant aux collaborateurs de **préserver et développer leur employabilité personnelle** pour une performance durable ;
- leur garantissant les meilleures conditions possibles en termes de mobilité, de formation et de travail virtuel ;
- garantissant la sécurité des collaborateurs, notamment lorsqu'ils sont en déplacement professionnel.
- ▶ Recrutement
 - Chaque recrutement fait l'objet d'un examen approfondi pour s'assurer de son adéquation à la culture d'entreprise et aux valeurs du Groupe ;
 - Nous veillons en général à respecter l'équilibre des sexes aussi bien pour les recrutements externes que pour les promotions internes. En 2013, nous avons demandé aux recruteurs internes et externes de signer la Charte de la diversité du Groupe afin qu'ils s'engagent à améliorer la diversité ;
 - Nous poursuivons notre politique d'insertion des personnes en situation de handicap ;
 - Un collaborateur sur deux embauché est un débutant. Par conséquent, nous avons considérablement renforcé nos partenariats avec les meilleures écoles et universités pour faire de Capgemini un employeur de référence.

► Développement

Capgemini ne se contente pas de proposer un emploi ; elle offre également de véritables opportunités d'évolution de carrière. Chaque collaborateur nourrit des ambitions, des motivations et des préférences professionnelles personnelles. Le Référentiel de Compétences et des Carrières fournit la visibilité nécessaire pour favoriser une évolution de carrière rapide. Il lui permet de s'épanouir dans l'exercice de fonctions diverses et de prendre en main sa propre carrière.

En tant qu'organisation internationale, les clients attendent une cohérence et une qualité homogène de nos services indépendamment du lieu de production des prestations. Nos collaborateurs souhaitent disposer d'une visibilité optimale dans leurs choix de carrière. Le référentiel Compétences et Carrières définit et décrit un éventail normalisé de fonctions pour chaque métier, quels que soient la région, la Business Unit (BU), le projet, le client, le secteur ou la technologie. Chaque salarié peut ainsi voir d'un seul coup d'œil l'éventail des options qui lui sont proposées. Pour chaque fonction, le référentiel définit un certain nombre de compétences spécifiques adaptées à nos métiers, ainsi que les qualités fondamentales et les compétences professionnelles requises, quelle que soit sa position.

Par conséquent :

- chaque collaborateur dispose d'un « référentiel de compétences et de carrières » transparent, lui-même associé à sa profession mais, l'ambition personnelle s'avère également essentielle pour instaurer un débat ouvert et équitable en matière d'évolution de carrière ;
- tous les collaborateurs ont accès à une large gamme de formations pour faciliter leur évolution professionnelle via l'Université du Groupe. Elle dispense plus de 4,8 millions d'heures de formation par an à plus de 136 000 salariés. Les programmes de formation sont conçus pour intégrer les besoins en nouvelles technologiques, les demandes de nos clients et ceux des collaborateurs ;

- actuellement, environ 43 % de la formation est virtuelle. Nous avons pour objectif de continuer à en optimiser l'impact.

► Gestion des talents

- Capgemini favorise la mobilité aux niveaux national et international. Elle permet chaque année à plus de 20 000 collaborateurs de partir en mission à l'étranger ;
- Capgemini offre désormais davantage de visibilité sur les postes à pourvoir via son site www.capgemini.com et le programme lancé en 2013 dans le cadre des Rencontres « promouvoir d'abord, recruter ensuite ».

► Leadership

- Notre communauté de leaders, constituée principalement des 1 300 Vice-présidents recensés dans le monde entier, est recrutée, évaluée, récompensée et promue selon les 6 critères définissant le « Profil d'un leader du Groupe » :
 - 1. l'innovation,
 - 2. la productivité,
 - 3. le charisme,
 - 4. la Niaque,
 - 5. la collaboration, et
 - 6. la capacité de transformation.
- Le profil de carrière d'un leader du Groupe intègre désormais à toutes les étapes de celle-ci et de manière homogène ces 6 critères.

CROISSANCE SOUTENUE DES EFFECTIFS, TANT INTERNE QU'EXTERNE

Voici dix ans, le Groupe employait moins de 60 000 personnes. Il a franchi le cap des 100 000 salariés en septembre 2010. Ses effectifs ont encore augmenté de plus de 9,3 % en 2014, pour atteindre 143 643 personnes au 31 décembre 2014.

L'effectif moyen se calcule en prenant l'effectif d'ouverture et la somme des effectifs de chaque fin de mois et en divisant le total ainsi obtenu par treize.

Année	Effectif moyen		Effectif fin d'année	
	Nombre	Évolution	Nombre	Évolution
2004	57 387	15,2 %	59 324	6,7 %
2010	97 571	8,1 %	108 698	20,1 %
2011	114 354	17,2 %	119 707	10,1 %
2012	121 829	6,5 %	125 110	4,5 %
2013	128 126	5,2 %	131 430	5,1 %
2014	137 747	7,5 %	143 643	9,3 %

Ces dernières années, les acquisitions de Kanbay, Getronics PinkRocade (BAS B.V), CPM Braxis et Euriware, la forte croissance organique notamment en Asie et en Amérique latine, ainsi que la dernière crise économique qui a touché de manière

plus significative les pays d'Europe continentale, continuent de modifier sensiblement la répartition géographique des effectifs au sein du Groupe. Cette évolution est reprise dans le tableau suivant :

Répartition de l'effectif par région	31/12/2012		31/12/2013		31/12/2014	
	Effectif	Mix %	Effectif	Mix %	Effectif	Mix %
Amérique du Nord	9 609	7,7 %	9 710	7,4 %	10 384	7,2 %
Royaume Uni/Irlande	8 964	7,2 %	9 130	6,9 %	8 766	6,1 %
Pays Nordiques	4 504	3,6 %	4 277	3,3 %	4 145	2,9 %
Benelux	9 186	7,3 %	8 775	6,7 %	8 547	6,0 %
Allemagne & Europe Centrale	9 581	7,7 %	10 095	7,7 %	10 596	7,4 %
France (& Maroc)	21 738	17,4 %	21 863	16,6 %	23 637	16,5 %
Europe du Sud	7 336	5,9 %	7 187	5,5 %	7 446	5,2 %
Asie-Pacifique (incl. Moyen Orient et Afrique) & Amérique latine	54 192	43,3 %	60 393	46,0 %	70 122	48,8 %
TOTAL	125 110	100 %	131 430	100 %	143 643	100 %

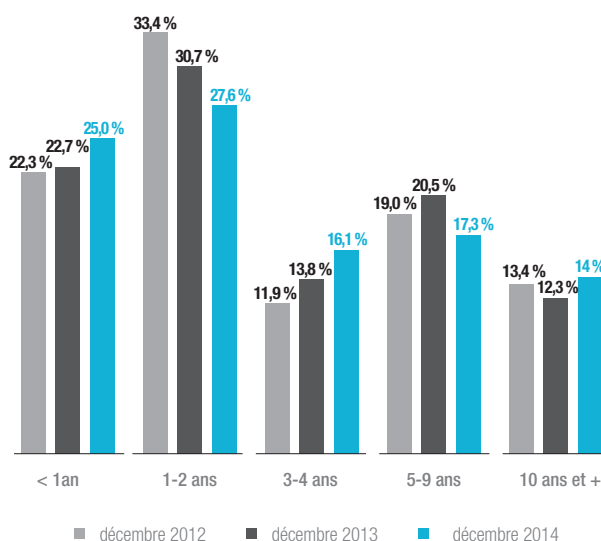
Depuis le 1^{er} janvier 2013, la présentation des données par zones géographiques a été modifiée pour déplacer l'Amérique latine de la zone « Europe du Sud et Amérique latine » vers la zone « Asie-Pacifique et Amérique latine ». L'objectif est de consolider les pays présentant des caractéristiques économiques comparables. L'exercice 2012 a été corrigé pour refléter cette présentation dans les différents tableaux de ce rapport.

L'évolution décrite ci-dessus traduit l'adaptation permanente de la capacité de production selon notre modèle « Rightshore® » combinant des ressources locales proches du client et des ressources situées dans des centres de production spécialisés. Cette modification explique l'augmentation significative des effectifs dans la zone Asie-Pacifique et Amérique latine (notamment en Inde représentant 39 % du total des effectifs), soit actuellement 48,8 % des ressources du Groupe, comparé à 5 % en 2004. Le Groupe se développe depuis 2007 en Amérique latine (essentiellement au Brésil et au Guatemala), notamment grâce au rachat de CPM Braxis au quatrième trimestre 2010, la région comptant ainsi plus de 10 000 personnes fin 2014, dont 8 600 au Brésil.

Par ailleurs, l'Inde a connu une très forte croissance au cours des dernières années : l'effectif est passé d'un peu moins de 2 000 personnes en 2004 à plus de 56 000 en 2014 avec une croissance significative encore en 2014 de 19 %. L'Europe centrale doit notamment son essor au développement de l'activité d'externalisation de processus d'entreprise (*Business Process Outsourcing/BPO*) en Pologne, qui est passée de moins de 500 salariés en 2004 à un peu moins de 6 000 en fin d'année. Le Benelux est la principale région à observer un repli de ses effectifs pour la deuxième année consécutive, notamment en raison de la situation économique difficile aux Pays-Bas. La Scandinavie est également en recul mais dans une moindre mesure. Pour la première fois, le Royaume-Uni décline de 4,0 % notamment dans les activités d'infrastructure. En France, suite à l'acquisition d'Euriware (1 800 personnes dont 1 689 en France), les effectifs ont augmenté de 7,2 % en 2014 mais auraient connu une baisse de 0,9 % sans cette acquisition.

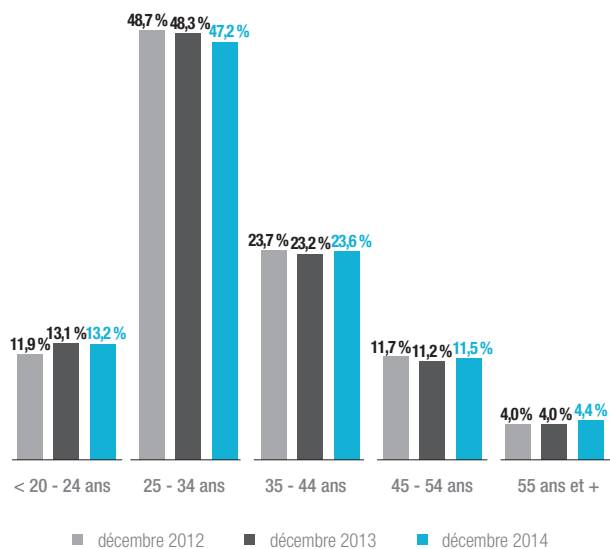
EFFECTIFS – RÉPARTITION EN FONCTION DE L'ANCIENNETÉ : ÉVOLUTION 2012-2014

Le taux de couverture des données ci-dessous est de 99,4 % de l'effectif en fin d'année. L'évolution de l'ancienneté moyenne reflète la dynamique de recrutement du Groupe sur les cinq dernières années, avec en moyenne plus de 33 000 embauches par an. Le pourcentage élevé d'employés ayant moins de trois années d'ancienneté (52,6 % de notre effectif) est clairement dû au niveau élevé de recrutement. Cependant, l'ancienneté moyenne du Groupe est de 4,5 ans en 2014, soit une augmentation de 0,2 an par rapport à 2013, due en particulier à une amélioration du taux de couverture des données et à des nouvelles acquisitions (Prosodie et Euriware) et aux entités Sogeti Belux où l'ancienneté est supérieure. À périmètre constant, l'ancienneté moyenne aurait été stable. Elle varie selon les zones géographiques, d'un peu moins de 2 années en Inde ou 2,4 années en Asie-Pacifique/Amérique Latine (où se font la plupart des recrutements) à 10,2 années au Benelux. Il est à noter que, dans le cadre du calcul de l'ancienneté, c'est la date d'embauche dans la société acquise qui est retenue et non la date d'intégration dans Capgemini.



EFFECTIFS – RÉPARTITION EN FONCTION DE L'ÂGE : ÉVOLUTION 2012-2014

Le taux de couverture des données ci-dessous est de 99 % de l'effectif en fin d'année. L'âge moyen des collaborateurs s'établit à 34,4 ans en 2014 (une hausse de + 0,2 an par rapport à 2013), et ce malgré le recrutement de jeunes diplômés (41 % des embauches). Ceci s'explique par un changement de périmètre (intégration de deux nouvelles acquisitions Euriware et Prosodie et de Sogeti Belux où l'âge moyen est supérieur), sans lequel, il serait resté stable à 34,2 ans. L'âge moyen a augmenté dans la plupart des pays (18 pays tels que l'Inde, la France, le Royaume-Uni, les États-Unis, le Brésil...) représentant 90 % de l'effectif total. Le pourcentage de l'effectif ayant moins de 35 ans s'établit à 60,4 %, en baisse de 1 point par rapport à l'année précédente, alors que la part des effectifs ayant plus de 45 ans a augmenté de 0,6 point, principalement en raison de l'augmentation de la part des effectifs située dans la tranche 55 ans et plus, suite au report de l'âge de départ la retraite dans la plupart des pays. Le Guatemala, le Chili, l'Inde, la Chine, le Maroc, la Roumanie et la Pologne sont les pays affichant l'âge moyen le plus bas (moins de 30 ans), alors que le Royaume-Uni, la Suède, le Canada, le Danemark et les Pays-Bas sont les seuls pays dont l'âge moyen se situe juste au-dessus de 40 ans.



Dans un environnement économique resté incertain en 2014, le Groupe a recruté près de 40 000 collaborateurs. Ce chiffre, le plus élevé de toute l'histoire du Groupe, est en forte augmentation par rapport au nombre moyen d'embauches sur la décennie écoulée.

	Embauches externes	Acquisitions/ Transferts
2004 (rappel)	9 285	5 363
2010	30 139	7 579
2011	32 713	3 158
2012	31 100	769
2013	32 369	193
2014	39 925	2 110

Tous les pays et zones géographiques n'ont pas été impactés de la même manière par cette augmentation. Les pays « offshore » ont fortement contribué à cette dynamique de recrutement, avec près de deux recrutements sur trois en 2014. L'Inde, avec 54 % des recrutements, a vu son effectif progresser en interne de plus de 9 000 personnes en 2014, représentant 74 % de la croissance nette de l'effectif du Groupe. La diversification des recrutements « offshore » s'est traduite par une forte croissance de la Pologne, qui compte désormais juste un peu moins de 6 000 collaborateurs en 2014, tandis que le Brésil poursuit sa progression.

Le taux d'attrition (taux de départs volontaires) a augmenté de 1 point pour atteindre 17,8 %. Il s'avère plus élevé en Amérique Latine, en Pologne et en Inde (où le marché des services informatiques est plus dynamique) qu'en Europe continentale ou en Amérique du Nord. Cependant, ce taux reste inférieur au pic observé ces dix dernières années, avec un point culminant à 19,7 % en 2007.

Les embauches correspondent aux personnes qui intègrent l'effectif permanent de la société au cours de la période (à l'exclusion des acquisitions ou des transferts de personnel).

	Attrition
2004	14,1 %
2010	16,3 %
2011	18,1 %
2012	17,0 %
2013	16,8 %
2014	17,8 %

Le nombre de départs volontaires a atteint son niveau le plus élevé depuis dix ans avec environ 24 500 départs. Le taux d'attrition fait l'objet d'une attention constante, de manière à le maintenir dans les normes du secteur, grâce à des actions et à des programmes spécifiques différenciés selon les métiers et les zones géographiques.

3.2.3 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES

La politique de rémunération du Groupe est fondée sur des principes partagés, appliqués de manière décentralisée et adaptés aux spécificités locales du marché du travail et de la législation sociale. Cette politique vise à :

- ▶ attirer et fidéliser les talents ;
- ▶ récompenser les performances (personnelles et collectives) grâce à un modèle de rémunération motivant et souple ;
- ▶ être équitable et respecter les objectifs financiers et opérationnels du Groupe.

Les collaborateurs peuvent également définir les composantes de leur rémunération à partir d'une liste prédéfinie, à la condition expresse que la législation locale le permette. La grande souplesse de cette formule permet aux collaborateurs de concilier au mieux impératifs financiers et situation personnelle.

Les collaborateurs bénéficient, le cas échéant, d'un système de participation aux bénéfices, selon les dispositions propres à chaque pays.

La rémunération des Vice-présidents/Directeurs Associés et des cadres dirigeants, ainsi que ses composantes fixes et variables, sont supervisées et validées au niveau du Groupe. La rémunération des autres collaborateurs est déterminée et gérée à l'échelon du pays, les principes de rémunération restant soumis à validation par le Groupe. L'objectif est de mieux harmoniser progressivement les systèmes de rémunération pour favoriser la mobilité et garantir une certaine cohérence et équité.

Les salaires minimaux pratiqués dans les pays du Groupe sont toujours supérieurs ou égaux aux salaires légaux en vigueur dans les pays concernés et ce parfois dans des proportions très significatives.

L'évolution de la rémunération se trouve en note 6 du Document de Référence et fait l'objet d'analyses régulières, compte tenu de l'importance du % (60 %) des coûts de personnel dans le revenu du Groupe.

Le Comité des Rémunérations de Cap Gemini S.A., émanation du Conseil d'Administration est chargé de superviser les politiques et initiatives en matière de rémunération à l'échelle du Groupe, de définir la structure de rémunération du Président-Directeur Général et de superviser la politique d'attribution d'instruments de capitaux.

ATTRIBUTION D'INSTRUMENTS DE CAPITAUX

Cap Gemini S.A. a régulièrement consenti des instruments de capitaux (anciennement options de souscription d'actions et actions de performance depuis 2009) conformément à ses règles de gouvernance d'entreprise. Ces attributions, bien que sélectives, sont réalisées dans l'objectif de fidéliser les collaborateurs qui ont contribué de manière exceptionnelle aux ventes, à la production, à l'innovation ou de récompenser des responsables à l'origine d'initiatives spécifiques ou considérées comme des agents de transformation. Tout collaborateur du Groupe peut être choisi pour en bénéficier. Elles constituent une récompense exceptionnelle et ne font pas partie de la politique de rémunération globale.

Le Conseil d'Administration a consenti un certain nombre d'options de souscription d'actions à 2 298 bénéficiaires au titre du sixième plan et à 1 906 bénéficiaires au titre des plans

d'attribution d'actions de performance. Le Rapport de Gestion, présenté à chaque Assemblée Générale de Cap Gemini S.A., décrit en détail la ventilation annuelle des attributions d'actions de performance.

Dans le même temps, les options attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne représentent qu'un pourcentage très limité du total distribué. Ainsi, sur les cinquième et sixième plans, 1,1 % du nombre total d'options attribuées l'a été aux dirigeants mandataires sociaux ; aucune option n'est exerçable, car tous les plans sont désormais fermés. Concernant les actions de performance, les résolutions fixent une limite de 5 ou 10 % à consentir aux mandataires sociaux et le volume effectivement consenti a représenté 3,2 % du total des attributions pour les cinq plans d'attribution d'actions de performance depuis 2009. En outre, les instruments de capitaux ne sont pas consentis sur une base automatique et/ou annuelle.

Les informations détaillées concernant les actions de performance consenties par Cap Gemini S.A. aux mandataires sociaux et aux dix principaux bénéficiaires non-mandataires sociaux, les levées d'option effectuées par ces derniers et, plus généralement, les détails de ces plans sont fournis pages 67 à 69 du présent Document de Référence.

Par ailleurs, après une négociation menée auprès des représentants du personnel français, le Conseil a décidé de remplacer le versement d'un montant en numéraire au titre de la prime de partage des profits instituée en 2011 par des actions soumises à une condition de présence de 2 ans et à une période de détention obligatoire de deux ans supplémentaires à deux reprises (2012 et 2014). Par conséquent, plus de 16 000 collaborateurs sont devenus actionnaires en juillet 2014 et l'occasion est à nouveau offerte à plus de 20 000 collaborateurs de devenir actionnaires en octobre 2016 sous réserve de leur présence à cette date.

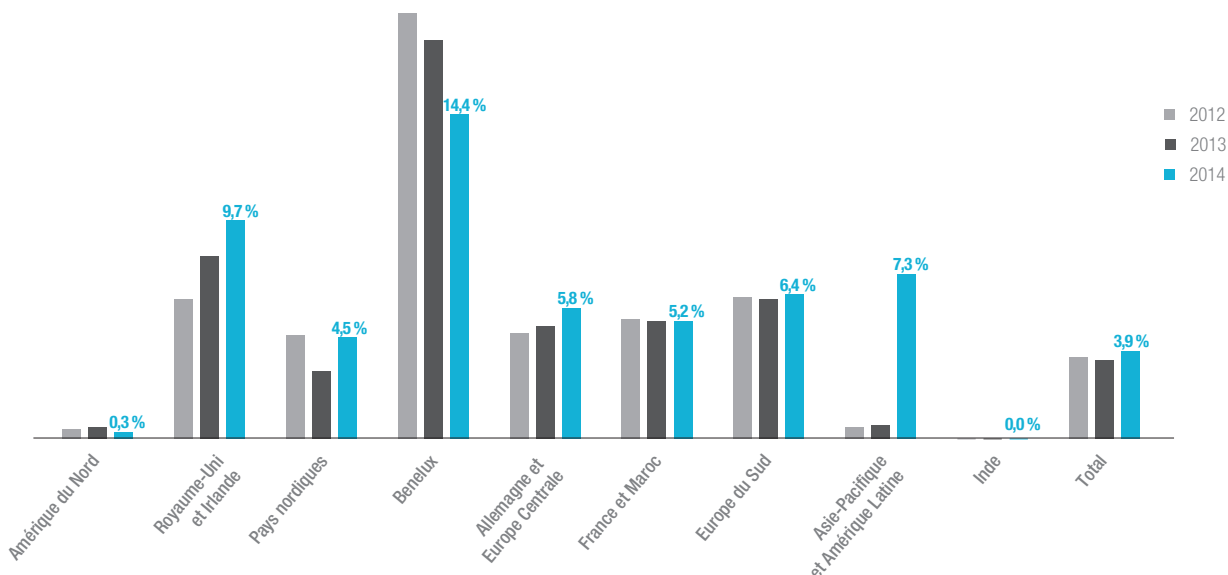
ASSOCIATION DES SALARIÉS À LA PERFORMANCE ACTIONNARIALE

En 2009, Capgemini a lancé son premier plan international d'actionnariat salarié, couvrant 19 pays. Ce plan a rencontré un franc succès et plus de 14 000 salariés ont souscrit des actions. Après autorisation des actionnaires, un nouveau plan international a été lancé en 2012 pour tous les salariés des 19 pays. Là encore, le plan a rencontré un large succès, 12 000 salariés choisissant d'en bénéficier. Le plan 2009 prenant fin en décembre 2014, un nouveau plan international a été lancé en 2014 rencontrant encore un large succès, avec près de 17 000 salariés choisissant d'en bénéficier. Du fait de ces deux plans, nos collaborateurs, dans leur ensemble, figurent parmi les principaux actionnaires du Groupe, avec près de 6,2 % du capital social.

Enfin, Capgemini a lancé en 2009 un produit dont la performance est corrélée à celle de l'action Cap Gemini : le BSAAR. Ce produit a été proposé aux managers du Groupe au prix de 3,22 euros (à juste valeur et selon la valorisation d'un expert externe), et a fait l'objet d'une note d'opération visée par l'AMF. Les BSAAR constituaient une opportunité pour des managers désireux d'investir dans la Société sur le long terme (minimum de quatre années et jusqu'à sept années) tout en s'exposant pleinement aux variations du prix de l'action.

3.2.4 ORGANISATION DU TRAVAIL, SANTÉ ET SÉCURITÉ

RÉPARTITION DE L'EFFECTIF À TEMPS PARTIEL 2012-2014

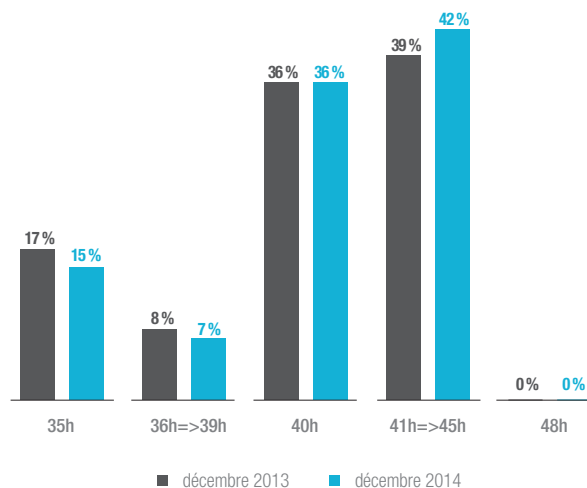


Le personnel à temps partiel est défini comme toute ressource dont la durée de travail est inférieure à la durée normale/légale de travail de chaque pays.

Le taux de couverture des données ci-dessus est de 96,6 % de l'effectif en fin d'année.

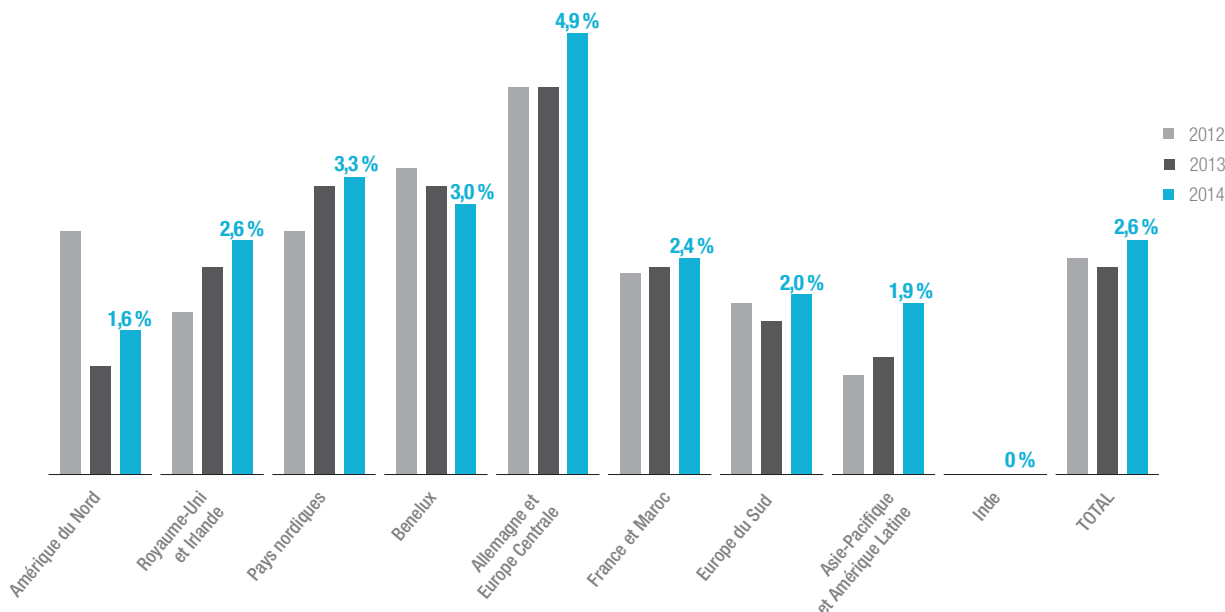
En 2013, les données relatives à CPM au Brésil ont été corrigées. Le pourcentage de salariés du Groupe à temps partiel a diminué en 2014 et s'établit à 3,9 % de l'effectif total, en raison de l'augmentation de l'effectif indien et de l'absence d'employés à temps partiel en Inde. Néanmoins, le nombre d'employés à temps partiel progresse légèrement (+ 185 salariés) et, dans la plupart des pays européens, le pourcentage de personnel à temps partiel augmente lui aussi (+ 2,7 % au Royaume Uni, + 0,7 % en Pologne, + 1,6 % en Allemagne, + 0,8 % en Italie). Les chiffres indiquent une variation significative entre les régions : le travail à temps partiel est très répandu dans les pays du Benelux à 14,4 % (taux en baisse dû à un élargissement de périmètre qui tient désormais compte de Sogeti Belux), suivis du Royaume-Uni et de l'Irlande à 9,7 %. À l'opposé, il s'avère plutôt rare en Inde, en Asie-Pacifique et en Amérique latine (à l'exception du Brésil). En France (et au Maroc), 5,2 % de l'effectif, soit environ 1 100 personnes, travaillent à temps partiel, pourcentage stable sur ces trois dernières années.

RÉPARTITION DE L'EFFECTIF PAR HORAIRE COLLECTIF DE 2013 À 2014



L'étude des horaires collectifs dans le Groupe montre une forte disparité entre les régions. Cette étude porte sur 95,6 % de l'effectif en fin d'année. Les données 2013 relatives à l'Inde ont été corrigées avec une semaine de travail de 45 heures. La France, qui représente 15 % de l'effectif total, a un statut particulier avec ses 35 heures hebdomadaires. 36 % de nos collaborateurs travaillent 40 heures par semaine, calendrier collectif adopté par la plupart de nos pays. La semaine de travail de 40 heures concerne en particulier l'Europe (à l'exception du Royaume-Uni, de la Finlande et du Danemark, dont la semaine de travail est généralement de 37,5 heures) et l'Amérique du Nord. Au Brésil BPO, au Guatemala et au Maroc la semaine de travail est de 44 heures et elle est de 45 heures en Inde.

TAUX D'ABSENTÉISME 2012-2014



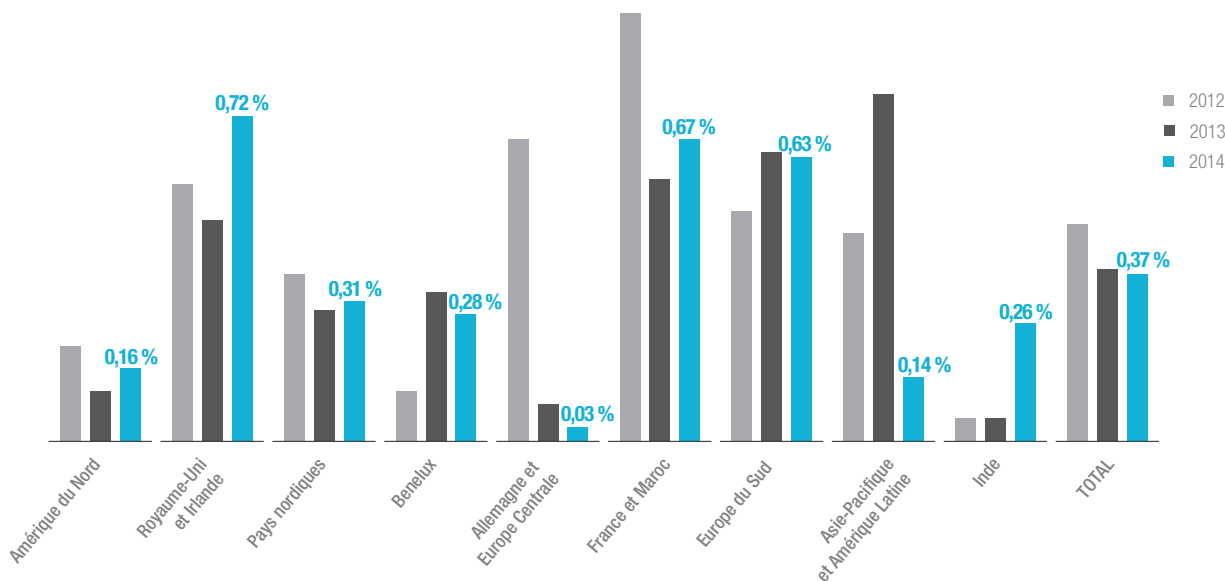
Le taux d'absentéisme est exprimé comme le nombre de jours de maladie à l'exception de la maternité (la maladie couvre toutes les absences déclarées comme telles par les collaborateurs, ce qui englobe aussi bien un mal de tête qu'une intervention chirurgicale) / nombre de jours de travail total moins les vacances et les congés pour l'effectif moyen.

Le taux de couverture de cette étude est de 54,8 % de l'effectif de fin d'année. Ce faible pourcentage s'explique par le fait que certains pays comme l'Inde (qui représente plus d'un tiers de notre effectif) ne recensent pas le nombre de jours de maladie à proprement parler. En 2014, le taux d'absentéisme pour

maladie de l'échantillon était de 2,6 %, ce qui correspond à une augmentation de 0,3 point principalement due à la Pologne (+ 1 point). Il était plus élevé en Allemagne et en Europe Centrale, la Pologne étant en tête avec 5,8 %, suivie de la Scandinavie à 3,3 %. La France et le Maroc, à 2,4 %, se situent juste en dessous du taux moyen d'absentéisme du Groupe, comme le Royaume-Uni.

L'identification et la surveillance de l'évolution de la fréquence des maladies professionnelles se pratique dans différents pays, mais ne fait pas l'objet d'une consolidation chiffrée au niveau du Groupe.

NOMBRE D'ACCIDENTS DU TRAVAIL/EMPLOYÉS 2012-2014



Un accident du travail est défini comme tout événement se traduisant par une incapacité de travailler d'au moins trois jours consécutifs, excluant le jour de l'accident, consécutif à des blessures non mortelles.

Le taux de couverture des données ci-dessus est de 73,3 %. En 2014, 389 accidents du travail ont été recensés dans le Groupe (un chiffre stable), dont 38 % en France compte tenu des règles de remontée d'information en vigueur, ce qui correspond à un ratio accidents/employés de 0,37 %, soit une baisse de 0,01 point par rapport à 2013. La plupart de ces accidents du travail sont des accidents de trajet domicile-lieu de travail.

Santé et sécurité au travail

La santé et la sécurité au travail sont des composantes importantes de la gestion des ressources humaines et des infrastructures. Les entreprises du Groupe ne comportent pas d'activités à haut risque. Néanmoins, les responsabilités en matière de Santé et de Sécurité au travail sont prises très au sérieux et la société a mis en place des processus et des mesures spécifiques. Au minimum, à tous les échelons du Groupe, nous nous conformons à toutes les obligations légales en vigueur au plan local en matière de santé et de sécurité. Nos politiques de santé et de sécurité sont axées sur l'information, l'instruction et la formation dans les domaines suivants :

- ▶ les accidents, soins de premiers secours et questions de santé au travail ;
- ▶ le handicap ;
- ▶ la sécurité dans la manipulation, l'utilisation et l'élimination des substances dangereuses et l'utilisation des EPI (Équipements de Protection individuelle) ;
- ▶ les procédures d'urgence ;
- ▶ les directives pour les personnels de Capgemini travaillant sur des sites client.

De nombreux modules relatifs aux questions de santé et de sécurité sont mis en ligne à la disposition des salariés. Ainsi, notre catalogue comporte un module dénommé « *Well Being Essentials* » qui traite de différents sujets, parmi lesquels les risques pour la santé, l'équilibre entre temps de travail et vie personnelle, l'équilibre alimentaire, la forme physique, la douleur et le deuil, etc.

Dans nos bureaux à travers le monde, nous avons lancé des initiatives pour promouvoir le bien-être de nos collaborateurs notamment :

- ▶ des programmes d'équilibre entre-temps de travail et vie personnelle, y compris le télétravail (comme en France avec deux accords signés en 2011 concernant le télétravail et l'égalité des chances entre hommes et femmes, ainsi qu'à l'égard de la parentalité) ;
- ▶ la gestion du stress ;

- ▶ l'amélioration des relations entre salariés et managers ;
- ▶ de meilleures conditions de travail.

De nouveaux modules de formation et développement proposent des programmes sur l'équilibre temps de travail/vie personnelle avec des thèmes aussi variés que « stress et vitalité », « prévention des conflits » et la santé.

En France, des Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) sont mis en place par site ou au niveau des unités. Leur principal objectif est d'analyser les situations susceptibles de produire un impact sur la main-d'œuvre : les projets de mobilité, le travail sur site, la sécurité sur le lieu de travail ou le stress au travail. Des actions sont étudiées et des décisions prises lors de réunions trimestrielles ; le cas échéant, elles peuvent donner lieu à la convocation de réunions extraordinaires. S'ils les estiment nécessaires, les CHSCT peuvent décider de mener des études ou enquêtes destinées à aider la direction à améliorer les conditions de travail et la sécurité. Un nouvel accord a été conclu en novembre 2013 pour renforcer les actions entreprises au sein de Capgemini France concernant les questions de santé et de sécurité au travail, informer les collaborateurs sur les types de risques professionnels et de développer les mesures nécessaires afin de les éviter et de préserver la santé de chacun.

En Amérique du Nord, la sécurité et le bien-être des collaborateurs sont totalement intégrés à l'exercice de leur métier au quotidien. L'objectif est de maintenir au plus bas le taux d'accidents et d'incidents professionnels de santé et de sécurité. L'évaluation des incidents et les courbes de tendances peuvent, s'il y a lieu, conduire à renforcer les contrôles de sécurité sur le lieu de travail. Les collaborateurs sont activement impliqués dans le développement d'une culture positive en matière de santé et de sécurité, au travers d'une formation continue via notre Programme Cigna EAP qui regroupe des formations en bien-être, gestion du stress, prévention du harcèlement et de la violence, etc.

Comme en Amérique du Nord, d'autres pays profitent d'un programme d'assistance aux collaborateurs (y compris en Inde). Des audits relatifs aux environnements de santé et de sécurité sont menés régulièrement au sein du Groupe (Inde, Royaume-Uni, etc.).

En Pologne (comme dans certains pays, tels que le Royaume-Uni, les Pays-Bas), les conditions de santé et de sécurité au travail sont régies par la législation du travail en vigueur et intégrées aux procédures des réglementations internes disponibles sur l'intranet. Par ailleurs, les nouveaux arrivants doivent également signer un document spécial (déclaration) stipulant qu'ils ont bien pris connaissance de son contenu. Par exemple, en Pologne, ils doivent passer une visite médicale préalable au recrutement et se soumettre régulièrement à d'autres visites dans le cadre de leur activité. Les nouveaux salariés doivent également suivre une formation préliminaire en santé et sécurité au travail dès le premier jour.

3.2.5 MOBILITÉ INTERNATIONALE ET GESTION DES RISQUES

Le nombre total de missions à l'étranger à court ou plus long terme augmente chaque année ; c'est l'une des conséquences de la mondialisation, ainsi que du modèle de production et d'une volonté ferme de notre Groupe d'offrir à nos collaborateurs des opportunités internationales de carrière intéressantes pour améliorer leur employabilité dans une structure internationale.

Par conséquent, les missions internationales représentent un volet important de notre activité, que la mission soit une initiative volontaire du collaborateur pour l'évolution de sa carrière ou pour des raisons personnelles, ou qu'elle soit demandée pour les besoins de l'entreprise.

L'un des défis majeurs de notre Groupe est de garantir un environnement conforme et la sécurité physique des collaborateurs en déplacement dans des pays potentiellement à haut risque.

Le réseau « mobilité internationale » de Capgemini, constitué de près de 100 personnes, accompagne les salariés dans leurs démarches juridiques, d'immigration et de conformité fiscale/sociale dans la centaine de pays où ils peuvent être déployés.

La Politique du Groupe relative aux missions à l'étranger détermine les conditions générales s'appliquant à un séjour à l'étranger.

Grâce à sa politique et à ses procédures de gestion des risques, le Groupe mène une politique sélective des pays/lieux où ses équipes peuvent travailler. Les missions dans des pays considérés comme « à risque » par notre prestataire de services spécialisé dans la sécurité externe sont soumises à des règles strictes et doivent être approuvées au préalable.

- ▶ Ce prestataire, ainsi que le réseau « mobilité internationale » de Capgemini dispensent des formations et des conseils spécifiques. En 2010, une formation e-learning a été lancée. En 2014, 8 051 collaborateurs ont bénéficié d'une formation e-learning sur la sécurité des voyages d'affaires et 668 de nos collaborateurs ont participé à une formation dédiée en face-à-face assurée par le prestataire de services du Groupe.
- ▶ Par ailleurs, un outil de géolocalisation a été introduit pour pouvoir localiser la position du personnel en déplacement.
- ▶ Capgemini a mis en place une procédure de rapatriement, ainsi qu'une couverture d'assurance spécifique permettant de maîtriser au mieux les risques encourus par les collaborateurs en cas de tension soudaine dans un pays où ils se trouveraient en mission.
- ▶ Enfin, un système d'information dispense des conseils pratiques sur la culture et les coutumes locales dans les pays où nos collaborateurs se rendent, et permet d'envoyer, si nécessaire, des alertes lors des déplacements. Les collaborateurs assurant des missions à l'étranger peuvent se procurer des informations utiles, et prendre connaissance des règles et procédures associées sur les sites intranet du Groupe.

En 2014, 20 863 collaborateurs se sont vus proposer une mission à l'étranger dans 100 pays différents. Les principaux pays d'origine étaient l'Inde, les États-Unis, l'Allemagne et la Pologne. Les principales destinations étaient les États-Unis, le Royaume-Uni, la France et l'Allemagne.

3.2.6 L'INVESTISSEMENT DANS LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

POLITIQUE DE FORMATION

Politique générale de formation

La valeur d'une société de conseil et de services informatiques est fonction de la qualité de son capital intellectuel. Ce secteur d'activité se distingue par des mutations technologiques rapides qui imposent régulièrement de nouveaux schémas de travail : il est donc vital que les collaborateurs maintiennent leurs connaissances et leurs compétences à jour, en adéquation avec les besoins du marché et des clients. De même, les collaborateurs nouvellement embauchés veulent mettre leurs connaissances à profit, les développer et se construire une expérience professionnelle enrichissante. Des plans de développement personnalisés sont élaborés à l'occasion des entretiens annuels d'évaluation, et réexaminés au moins une fois par an.

De plus, les unités opérationnelles mènent une analyse systématique et répétée des compétences requises par rapport à l'offre de formation disponible, afin de rester en phase avec les besoins actuels et futurs du marché.

Capgemini s'engage à participer au développement professionnel et personnel de ses collaborateurs tout au long de leur carrière, afin de bâtir une équipe disposant de l'expertise et de la motivation adaptées aux marchés présents et futurs. En offrant

des opportunités de développement à tous, le Groupe améliore sa capacité à atteindre ses objectifs, ainsi que ceux de ses unités opérationnelles, ses équipes et ses collaborateurs.

La stratégie fondamentale de développement des compétences utilise des programmes de formations standards et diverses méthodes comme les modules de formation virtuelle, la formation et les supports en ligne, des bases de données aisément accessibles et communautés KM 2.0, la formation professionnelle, les systèmes de mentorat, les salles réservées au travail en équipe, les communautés...

Une priorité durable à la formation et au développement des compétences fondée sur le référentiel de Compétences et des Carrières

Un référentiel de Compétences et des Carrières favorise le développement professionnel des collaborateurs. Il constitue la base de l'évaluation des performances et d'une évolution de carrière personnelle. Ancré dans les valeurs communes du Groupe, ce référentiel a été conçu pour tenir compte des besoins de chaque activité et fonction du Groupe. Les référentiels communs permettent actuellement aux collaborateurs de cerner les compétences requises dans les différentes activités pour faciliter la mobilité.

Pour Capgemini, l'essentiel n'est pas uniquement d'offrir une opportunité de carrière réussie et enrichissante. Chaque collaborateur nourrit des ambitions, des motivations et des préférences professionnelles personnelles. Le référentiel de compétences et de carrières a été conçu pour permettre aux collaborateurs de s'épanouir dans une grande variété de rôles, avec la qualité requise pour soutenir une progression de carrière transparente, et la flexibilité nécessaire pour permettre à nos collaborateurs de prendre en charge leur propre carrière.

En tant qu'organisation internationale, les clients attendent une cohérence et une qualité homogène de nos services indépendamment du lieu de production des prestations. En tant qu'individus, nous souhaitons une transparence des options de carrière disponibles. Le référentiel Compétences et Carrières définit et décrit un éventail normalisé de fonctions pour nos métiers, quels que soient la région, l'unité opérationnelle, le projet, le compte, le secteur ou la technologie. En un coup d'œil, nos collaborateurs doivent pouvoir comprendre l'étendue des possibilités qui s'offrent à eux.

Le référentiel de Compétences et de Carrières permet aux collaborateurs de cerner et d'évaluer les compétences dont ils ont besoin pour réussir dans chaque fonction/niveau, et d'exprimer clairement ce qu'ils comptent obtenir pour être prêt à passer à l'échelon supérieur.

À chaque fonction correspond un certain nombre de qualités fondamentales ; des compétences professionnelles qui s'appliquent à tous chez Capgemini, indépendantes de la position des collaborateurs au sein de l'entreprise ; et des compétences spécifiques, adaptées aux activités de Capgemini.

Dans le cadre du développement de nos collaborateurs, les cartes d'apprentissage peuvent les aider à affiner leurs compétences pour chaque fonction.

APPRENTISSAGE & DÉVELOPPEMENT

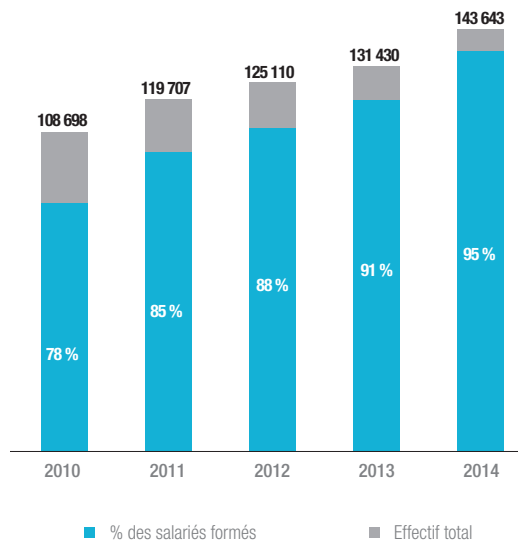
La qualité des services que nous offrons à nos clients repose sur l'excellence et la motivation de nos équipes. C'est pourquoi nous investissons dans le développement de nos employés – notre actif le plus précieux – de leur embauche et à chaque étape de leur carrière.

Nos équipes Apprentissage et Développement offrent à nos collaborateurs un large éventail de ressources d'apprentissage leur permettant de développer leurs capacités.

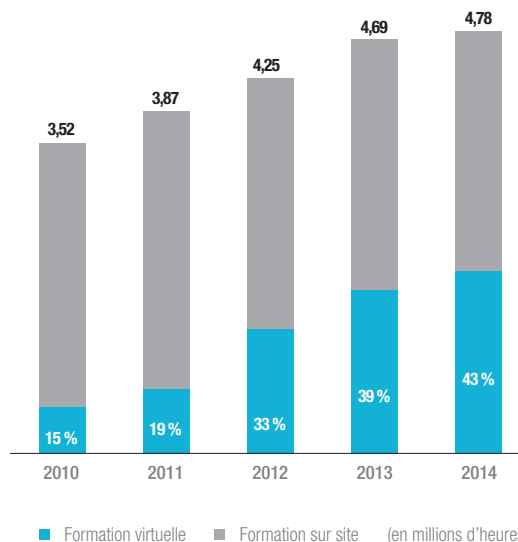
L'offre de formation globale de l'Université de Capgemini fournit à nos salariés des contenus d'avant-garde pour les aider dans le développement de leurs compétences professionnelles et personnelles. Les programmes sont disponibles sous différentes formes de façon à rendre leur accès facile, pratique et efficace : des modules e-learning, une librairie de livres numériques disponible 24h/24 et 7J/7, des applications pour mobiles, des cours virtuels dispensés soit via l'utilisation de plate-forme collaborative ou bien du campus virtuel de l'université. De plus, il existe aussi des méthodes dites plus traditionnelles, telles que des formations sur site que ce soit dans nos locaux, chez nos clients ou dans des lieux dédiés. Pour nos talents clés faisant partie de certaines communautés ciblées, nous organisons également des semaines de formations internationales au sein de notre campus, Les Fontaines, situé en France dont les prestations de haute qualité sont reconnues.

Chiffres formation et développement du Groupe

Globalement, environ 133 000 collaborateurs ont suivi une formation en 2014, soit une augmentation de 11,6 % par rapport à l'année précédente ; le nombre total d'heures de formation s'élève ainsi à 4,78 millions.



Le Groupe a continué de développer ses programmes de formation virtuelle, en hausse de 12 % sur l'ensemble de l'année (soit 2,06 million d'heures). Cette méthode d'enseignement représente désormais 43 % du nombre total d'heures de formation.



Le système de gestion de la formation en ligne du Groupe, MyLearning, est ouvert à tous les salariés, proposant des formations informelles et ponctuelles comme des programmes plus structurés. MyLearning héberge tous les programmes du Groupe et, pour de nombreuses régions, l'offre de formation locale. Le catalogue des formations propose plusieurs méthodes d'enseignement adaptées aux différents styles de formation, y compris l'e-learning, les livres, le mentorat en ligne, des préparations aux tests, des examens en ligne, des cours de

langues, des formations et des séminaires virtuels, ou encore des formations sur site. Celles-ci sont dispensées soit dans des centres spécialisés par des formateurs externes, soit sur le campus du Groupe aux Fontaines, en France.

Accent mis sur l'Université Capgemini

Sa valeur ajoutée consiste à **regrouper nos collaborateurs pour développer leurs capacités et exploiter tout le potentiel du Groupe pour nos clients**. Pour ce faire, l'Université :

- ▶ challenge et soutient les collaborateurs dans le développement de leurs compétences et les relie au Groupe et à sa communauté. Elle fait vivre les valeurs et l'approche multiculturelle du Groupe en engageant nos équipes soit virtuellement soit localement ou soit sur notre campus International, « Les Fontaines » ;
- ▶ formalise, regroupe et déploie les meilleurs contenus relatifs aux spécificités, au savoir-faire et les normes de Capgemini via l'approche « nouvelles générations de formations » (Next Generation Learning/NGL), permettant à nos équipes d'être à jour, en phase avec notre stratégie et de répondre aux exigences des clients. L'enseignement est dispensé par les meilleurs professionnels et experts externes ;
- ▶ tire parti de la richesse de son histoire et de son accréditation parmi les meilleures organisations de formation afin de maintenir le niveau d'excellence du Groupe.

Les partenariats professionnels en matière de formation

Créée en 2010, l'équipe mondiale des partenaires de formation à nos métiers (Global Learning Business Partner Team) réunit des dirigeants de la formation et du développement (Learning & Développement/L&D) provenant des unités opérationnelles stratégiques (Strategic Business Units/SBU) et des principaux pays, menés par la Direction Business-to-Learning de l'Université.

L'Université a collaboré étroitement avec l'entreprise pour renforcer la capacité de notre personnel à répondre aux exigences de nos clients en :

- ▶ mettant l'accent sur les nouveaux contenus relatifs aux sujets brûlants du marché, notamment la formation sur les technologies perturbatrices, les offres de service globales et les tendances du secteur pour créer une valeur commerciale ;
- ▶ développant les capacités professionnelles dans les fonctions clés comme les architectes, les engagement managers, les consultants en gestion, les responsables propriété intellectuelle, les professionnels des ventes ou les ingénieurs logiciels ;
- ▶ organisant des interventions d'apprentissage consistant à rassembler les équipes de différentes disciplines pour la vente et la livraison sur les tendances clés du marché dans le Numérique, le Social, le Mobile, l'Analytique, le Cloud et l'Internet des Objets ;

- ▶ développant les capacités de leadership afin d'aider ultérieurement nos collaborateurs à répondre avec succès à l'évolution rapide de la technologie et du marché.

Parallèlement à ces interventions croisées des SBU, l'Université a également collaboré avec chaque SBU afin d'offrir des activités de formation et de mobilisation au Campus physique du Groupe, Les Fontaines. Les contenus de ces activités étaient destinés à chaque SBU et conformes aux objectifs généraux du Groupe.

L'Université se concentrait non seulement sur le développement des capacités des collaborateurs de Capgemini, mais continuait aussi de se concentrer sur le développement de son expertise en matière de formation. Elle s'est mise au défi en soumettant sa candidature et en remportant des récompenses par le biais d'organisations reconnues comme :

- ▶ le Prix d'Excellence de l'Association for Talent Development pour avoir atteint les objectifs professionnels à travers l'apprentissage ;
- ▶ le Prix d'Excellence de la Corporate University Exchange pour avoir amélioré les objectifs de l'entreprise à travers l'apprentissage et le développement ;
- ▶ les Brandon Hall Group Awards pour la meilleure équipe de formation, la meilleure utilisation des jeux et des simulations, et le meilleur programme de développement de leadership.

Enfin, l'Université a mené à bien son processus de ré-accréditation de cinq ans de l'EFMD (European Foundation for Management Development). L'Université Capgemini a reçu sa première accréditation EFMD en 2009 et est la seule Université d'entreprise du secteur informatique à l'avoir obtenue. L'accréditation est un mécanisme de comparaison qualitative, d'apprentissage réciproque et de partage des bonnes pratiques selon lequel l'auto-évaluation interne est associée à une analyse externe effectuée par des experts sur la base de critères rigoureux. L'EFMD a déclaré : « Nous sommes heureux de reconnaître l'Université Capgemini pour avoir maintenu un très haut niveau de qualité professionnelle dans toutes ses activités, démontrant ainsi son excellence dans ses programmes et un niveau exemplaire de formation globale ».

Chiffres clés L&D de l'Université

En 2014, près de 134 900 collaborateurs de Capgemini (94 % de notre effectif) ont participé à des programmes de formation faisant partie du parcours de formation défini par le Groupe, à travers différents canaux. L'Université a dispensé près de 3,1 millions d'heures de formation, représentant 64 % du nombre d'heures total d'apprentissage dispensées au sein du Groupe.

Près de 35 000 collaborateurs (+ 35 % par rapport à 2013) ont participé à des formations dispensées sur notre campus international, « Les Fontaines », en France, ou localement dans les pays où le Groupe est présent, représentant 1,3 million d'heures de formation.

3.2.7 LA PROCÉDURE DE CERTIFICATION

CERTIFICATION INTERNE

L'évaluation interne entre pairs permet de mesurer les compétences sur des critères précis et clairement définis comme l'expérience acquise, le partage des connaissances, l'application de méthodes et d'outils internes, le mentorat et le leadership.

Ce processus vise trois objectifs :

- ▶ former des groupes professionnels soudés et reconnus grâce à des échanges d'information, de savoir-faire et de compétences dans des domaines spécifiques ;
- ▶ assurer une distribution bien répartie et progressive des compétences, tant pour des besoins internes que pour les missions client ;
- ▶ créer, au sein du processus, un avantage concurrentiel qui profite au Groupe et aux collaborateurs, améliorant ainsi leur « employabilité ».

Le Groupe gère depuis plusieurs années des programmes de certification interne s'adressant principalement aux chefs de projet, architectes, ingénieurs logiciels et ingénieurs réseaux.

Plus de 4 100 chefs de projet, chiffre en hausse de 25,4 % sur l'année écoulée, en particulier dans les activités d'infrastructure qui ont triplé de 244 à 750, et en Inde (+ 30,4 %), 824 architectes, 3 836 ingénieurs logiciels et 306 ingénieurs réseaux ont obtenu ou renouvelé cette certification interne au cours de l'année 2014. Nous proposons également un programme de certification SAP, destiné aux débutants SAP, à la certification de masse ou à des initiatives spécifiques, avec possibilité d'accès en ligne aux modules d'apprentissage. Enfin, des programmes de formation sont développés en partenariat avec l'Université pour assurer un déploiement homogène des méthodes et du contenu au sein du Groupe, autour de ces différents thèmes.

3.2.8 DIVERSITÉ ET INTÉGRATION

Avec plus de 140 000 collaborateurs dans plus de 40 pays, Capgemini est fière de représenter près de 120 nationalités. Ainsi, nous nous engageons à créer une culture d'intégration sur le lieu de travail offrant à nos collaborateurs une opportunité de carrière réussie et enrichissante et assurant leur bien-être. Nous estimons que ces facteurs différencient les gens, offrent des sources précieuses d'innovation et de créativité, nous permettent de générer de nouvelles idées, d'anticiper les tendances du marché et d'obtenir une position de leadership sur les marchés que nous avons choisis.

La diversité et l'intégration ont toujours représenté un aspect important de notre culture d'entreprise, façonnant notre manière d'agir et de collaborer avec nos parties prenantes, fournisseurs, clients et collègues dans le monde entier. Cette diversité est appréhendée sous de multiples aspects (sexe, handicap, appartenance ethnique, âge, style de vie). Capgemini tient également compte d'autres facteurs de diversité plus généraux, tels que l'expérience, la personnalité, les méthodes de

CERTIFICATION EXTERNE

Le Groupe met en œuvre depuis longtemps une politique de certification externe. Pour se préparer aux épreuves les collaborateurs peuvent suivre des formations en ligne, intégrant un dispositif de mentorat. Ils peuvent postuler aux certifications externes suivantes : Microsoft, IBM, Oracle, Sun Microsystems, Cisco, Linus Professional Institute, Six Sigma (Green et Black Belts), Project Management Institute (PMI), et ITIL.

CERTIFICATION DES CENTRES

Implantés dans le monde entier, nos centres d'excellence continuent à se développer et à améliorer la capacité du Groupe à déployer un modèle de prestations distribuées global. La réalisation de ces objectifs s'appuie sur une certification externe associée à nos programmes de certification interne. Près de 100 centres Capgemini, dont les Accelerated Delivery Centers, Application Management Services Centers, Infrastructure Management Service Centers, Business Process Outsourcing Centers et Technical Excellence Centers ont été certifiés sous une forme ou une autre. Des centres situés en Inde, aux États-Unis, au Canada, en France, au Royaume-Uni, en Belgique, aux Pays-Bas, en Allemagne, en Suisse, en Pologne, en Espagne, au Portugal, au Brésil, en Italie, en Norvège, au Danemark, en Finlande, en Roumanie, en République tchèque, en Slovaquie, en Hongrie, en Suède, en Australie et en Chine sont certifiés ISO dont ISO 9001/ISO 9001-2008. De nombreux centres possèdent également la certification CMM/CMMI® (Capability Maturity Model Integration), spécifique au développement applicatif. En Inde, les centres de Bombay, Kolkata, Pune, Hyderabad, Chennai et Bangalore ont atteint le niveau le plus élevé de certification CMM et CMMI® (niveau 5). Tous les centres BPO sont certifiés ISO 9000 et accrédités IIP, gage de capacité de production mondiale, d'économies d'échelle et d'adaptabilité aux évolutions de la demande.

communication et de travail, communément dénommés « diversité des idées ».

Notre engagement s'inscrit dans le cadre de la Charte de la diversité et de l'intégration du Groupe qui a été renouvelée en 2014.

CHARTRE MONDIALE DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INTÉGRATION

Le succès de Capgemini, son image de marque et son expérience client sont déterminés par le talent de ses collaborateurs. Nous estimons que les collaborateurs donnent le meilleur d'eux-mêmes lorsqu'ils peuvent éveiller leur moi authentique au travail et se sentir intégrés à notre approche professionnelle envers la clientèle. Le fait de cultiver un environnement ouvert à tous et d'assurer que chacun puisse être entendu et respecté, permet d'optimiser notre capacité à remporter des affaires et livrer des services, faisant ainsi de Capgemini un formidable lieu de travail.

Notre Charte Mondiale pour la diversité et l'intégration définit la volonté du Groupe de :

- ▶ s'engager vis-à-vis des clients, partenaires et fournisseurs afin d'assurer la compréhension et la conformité à nos valeurs que sont la diversité et l'intégration et des attentes claires ;
- ▶ recruter et retenir une main-d'œuvre talentueuse et diversifiée afin de fournir des solutions innovantes et de calibre mondial à nos clients ;
- ▶ favoriser un environnement de travail ouvert offrant à tous les employés une opportunité de carrière réussie ;
- ▶ engager les collaborateurs dans le programme de diversité et d'intégration à travers la communication, la prise de conscience, l'éducation pour construire des compétences culturelles, et des opportunités d'évolution de carrière ;
- ▶ constamment revoir et intégrer les observations des collaborateurs afin d'élaborer des programmes offrant aux collaborateurs des opportunités de participation et favorisant la prise de responsabilités ;
- ▶ concevoir, mettre en œuvre, revoir régulièrement et mettre à jour les politiques afin de s'assurer que notre société, en tant qu'organisation, respecte la diversité, cultive l'intégration et répond aux besoins de nos collaborateurs ;
- ▶ soutenir et encourager les réseaux locaux et mondiaux à travers les activités du Groupe destinés aux collaborateurs et menés par les collaborateurs, construisant des communautés afin de favoriser l'intégration par le biais de la culture, le commerce, la carrière et la communauté ;
- ▶ encourager nos collaborateurs à prendre en compte la diversité et l'intégration dans nos décisions professionnelles quotidiennes (approvisionnement, construction d'une équipe, initiative de partenariat) ;
- ▶ intégrer les principes de la diversité et de l'intégration dans les systèmes d'affaires et les activités de Capgemini, selon cinq facteurs clés : lieu de travail, main-d'œuvre, marché, communauté et engagement de la direction à travers le Groupe ;
- ▶ respecter toutes les lois en vigueur en matière de diversité et d'intégration en permettant aux collaborateurs d'obtenir des orientations ou de soumettre leurs préoccupations au sujet de la conformité ou de mauvaises conduites éventuelles ;
- ▶ présenter nos progrès, nos bonnes pratiques et nos résultats à travers le Groupe, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, basés sur nos initiatives réussies en matière d'intégration et de diversité ;
- ▶ améliorer l'image de marque externe de Capgemini à travers la promotion de nos réalisations en matière de diversité et d'intégration.

Nous considérons que nos différences constituent une source de créativité, d'innovation et d'inspiration. La promotion de la diversité et de l'intégration nous permet de refléter une image actuelle du marché mondial dans les communautés où nous évoluons, de générer de nouvelles idées ou d'anticiper des tendances en notre qualité de leader d'opinion sur les marchés que nous avons choisis, et nous aide à mieux comprendre les défis de nos clients, de nos partenaires et de nos fournisseurs. Nous pensons que cette orientation améliorera l'expérience des salariés au sein du Groupe, créera de meilleures opportunités pour notre activité et affirmera le statut de Capgemini en tant qu'employeur mondial de référence.

Ces engagements témoignent de la vision de Capgemini en termes de diversité et d'intégration. Nous sommes déterminés à prendre les mesures nécessaires pour concrétiser cette démarche, en mettant l'accent sur la diversité et le caractère multiculturel de nos effectifs, pour tirer le meilleur parti des talents de chacun.

Nous faisons tout notre possible pour nous adapter aux besoins de nos collaborateurs ayant des modes de vie très différents et pour leur offrir un environnement professionnel favorable à leur développement. Dans un certain nombre de pays, lorsque cette pratique est autorisée, les données des salariés sont enregistrées selon des critères tels que le groupe socioculturel, la tranche d'âge, la situation de handicap, etc. Les indicateurs de performance de la diversité sont également inclus dans l'audit annuel des Ressources Humaines.

PRÉJUGÉS INCONSCIENTS

Faire prendre conscience de nos préjugés inconscients, la tendance de chaque individu à favoriser des personnes auxquelles il s'identifie, est essentiel à la promotion de la diversité et de l'intégration au sein d'une entreprise. Par conséquent, en collaboration avec un expert externe de la Southern Methodist University de Dallas, Capgemini a conçu un module de formation sur les Préjugés Inconscients qui a été diffusé dans toute l'Amérique du Nord et auquel ont participé près de 200 principaux dirigeants du Groupe en novembre 2014. En 2015, le programme sera mis à disposition des autres dirigeants et diffusé plus largement à travers des sessions de formation en face-à-face, en ligne sur Internet et des sessions virtuelles.

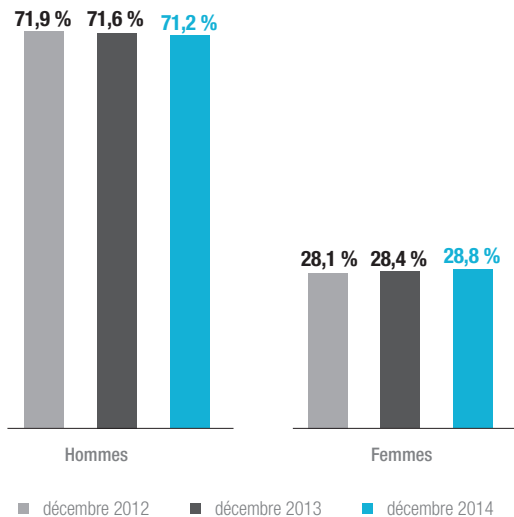
MESURES EN FAVEUR LA DIVERSITÉ HOMME/ FEMME

Capgemini considère également que la diversité homme/femme est un avantage concurrentiel. Être un employeur de référence pour des hommes et des femmes talentueux est une condition essentielle si nous voulons mobiliser tout le potentiel de notre Groupe et fournir les meilleurs résultats pour nos clients.

Effectifs – Répartition homme/femme : évolution 2012-2014

Le taux de couverture des données ci-dessous est de 99,5 % de l'effectif en fin d'année. Le pourcentage de femmes dans l'effectif continue sa progression en 2014 et augmente de 0,4 point par rapport à 2013, pour s'établir à 28,8 % de l'effectif de fin d'année. Cette progression de l'effectif féminin est principalement attribuable à la croissance soutenue du BPO ces dernières années (un secteur attirant davantage un personnel féminin qui peut atteindre 50 % des effectifs) et ce, malgré son expansion récente dans certains pays et secteurs d'activité (Infrastructure de Services) où les femmes sont moins présentes. Toutefois, dans plusieurs zones géographiques, le pourcentage de femmes est en hausse à périmètre constant, comme en Inde (+ 1,4 points à 27,6 %), ce qui améliore largement le pourcentage total de femmes dans le Groupe en raison du nombre élevé de collaborateurs dans ce pays. Les pays connaissant un large développement de l'activité BPO — à l'origine de l'intégration d'un grand nombre de femmes dans le Groupe — sont la Pologne, la Chine (+ 4,4 points), le Brésil (hors CPM Braxis), la Roumanie et le Chili, qui affichent tous un pourcentage de femmes supérieur à 50 %. À l'opposé, le pourcentage de femmes est inférieur à

25 % dans 11 pays couvrant 28 % de l'effectif analysé, dont essentiellement la France, le Benelux et les États-Unis. Cette répartition globale hommes/femmes reflète toutefois le secteur des technologies de l'information dans son ensemble, celui-ci ayant généralement tendance à attirer des diplômés en ingénierie, qui sont très majoritairement de sexe masculin. L'activité de Conseil est toutefois un marché plus diversifié avec un ratio hommes/femmes plus équilibré, de 61/39.



La diversité homme/femme constitue une priorité spécifique du Groupe. Ainsi, pour garantir l'équilibre des sexes dans les effectifs, Capgemini a mis en œuvre plusieurs initiatives visant à promouvoir le rôle des femmes au sein de l'organisation, dont :

- ▶ la création de réseaux féminins locaux en Australie, en Belgique, en France, en Inde, en Italie, aux Pays-Bas, en Amérique du Nord, en Espagne et au Royaume-Uni ;
- ▶ le développement du *Women's Council* (Conseil des femmes) en Inde afin de relever les défis auxquels les femmes sont confrontées sur leur lieu de travail, de puiser dans le vivier de talents féminins, de permettre le partage des connaissances et de servir de forum pour le réseautage ;
- ▶ le lancement à nouveau en 2013 du programme *Women's Leadership Development* (Développement du leadership féminin) en Amérique du Nord, destiné à développer les futurs leaders de Capgemini en leur fournissant une formation spécifique, du mentorat et du coaching de terrain ;
- ▶ l'exigence pour tous nos recruteurs de présenter autant de candidats hommes que femmes quand cela est possible ; et
- ▶ la planification d'événements de réseautage et d'ateliers afin qu'ils coïncident avec l'heure du déjeuner plutôt qu'après les heures de bureau.

Women@Capgemini a été lancé en 2012 au niveau mondial pour définir les principales lignes directrices en matière de diversité homme/femme au sein du Groupe. Cette initiative est basée sur le principe d'égalité des chances et de promotion et se concentre sur les thèmes suivants : attraction et recrutement ; promotion et développement ; rétention ; et sensibilisation institutionnelle. D'autres initiatives lancées en 2013 incluaient un programme mondial de mentorat, permettant le mentorat des employés

potentiels hommes/femmes par nos Vice-présidents les plus expérimentés appartenant à l'autre sexe.

Suite au lancement d'une campagne de lutte contre les stéréotypes de genre en avril 2013, Capgemini France a conçu, en 2014, deux modules d'e-learning obligatoires sur la diversité et le recrutement afin d'expliquer comment inclure le défi de la diversité des genres dans nos modalités de recrutement. La France a également signé un nouveau partenariat de mentorat avec l'Université Pierre et Marie Curie. Dix étudiantes ont bénéficié en 2014 du soutien de dix femmes employées chez Capgemini dans leur recherche d'un stage et de son suivi et la définition de leur projet professionnel pendant toute l'année afin de préparer leur intégration dans le monde du travail. Capgemini et Sogeti France ont signé la « Charte de la Diversité dans l'Entreprise » en 2006 et ont continué à participer activement au projet « IMS Entreprendre pour la Cité », une organisation chargée de promouvoir cette charte pour améliorer la diversité en France.

Aux Pays-Bas, après la campagne sur les stéréotypes menée en France, au premier semestre 2014, dans le cadre d'un stage, des recherches ont été effectuées afin de comprendre de quelle manière une sensibilisation accrue sur les préjugés inconscients pouvait contribuer à la diversité des genres.

En Inde, Women@capgemini a trouvé un moyen de se faire entendre sur Winspire, un forum créé il y a quatre ans. Winspire a pour objectif d'améliorer la diversité homme/femme dans l'entreprise, et de faciliter la compréhension des avantages liés à la présence accrue des femmes à tous les échelons. Ce programme comprend quatre piliers déterminant chacun des priorités spécifiques : recruter, retenir, développer et sensibiliser les institutions. La Conférence Annuelle sur les Femmes aux postes de Direction du forum pour les Femmes (*WILL forum*) aux postes de Direction a reconnu nos efforts en la matière en nous décernant le prix « *WILL Best employer for Women in 2014* ».

Capgemini Royaume-Uni, qui a établi des indicateurs de performance clés sur la diversité des genres au début de l'année 2014, a pris de nouvelles mesures démontrant l'engagement externe de la Société. En Avril, Capgemini a rejoint d'autres sociétés anglaises de grande notoriété pour fournir son soutien à l'initiative Think Act Report du gouvernement – un cadre élaboré par le gouvernement dans le but de promouvoir l'égalité des genres sur le lieu de travail. En mai, Capgemini a formellement confirmé son soutien au gouvernement pour des actions visant à augmenter le nombre de femmes aux postes techniques, en vue d'atteindre l'objectif de l'admission de 50 % de femmes apprenties d'ici 2025.

Capgemini Royaume-Uni est fière d'avoir été classée par The Times parmi les 50 meilleurs employeurs de l'année 2014 et d'avoir été nommée comme l'une des 10 meilleures organisations du secteur privé pour la diversité et l'intégration des genres par Opportunity Now, qui vise à promouvoir la réussite professionnelle des femmes parce qu'elle profite aux entreprises et à la société. Cette réalisation assure à Capgemini Royaume-Uni un niveau or et représente une formidable amélioration de notre classement. L'année dernière nous avons obtenu le statut argent.

Christine Hodgson, Présidente de Capgemini Royaume-Uni, a animé deux réunions du *Women's Business Network* cette année (en mars, pour célébrer l'*International Women's Day*, et en octobre). Ces événements ont attiré des conférenciers influents

qui ont partagé leurs expériences et ont permis aux femmes de tous niveaux d'élargir leurs réseaux.

Au sein du Groupe, un suivi est par ailleurs organisé, dans le respect de la législation sociale, pour mieux évaluer et appréhender la situation des femmes (proportion de femmes dans les embauches, départs et promotions).

Cela a permis de démontrer que les femmes représentaient 30,6 % de l'ensemble des embauches en 2014 (taux de

couverture de 90 %), pourcentage en baisse par rapport à 2013 de 0,4 %, principalement en raison d'un changement du périmètre. Le pourcentage de femmes recrutées est plus élevé que le ratio des femmes du Groupe, ce qui a contribué à l'augmentation du pourcentage de femmes dans l'effectif en fin d'année 2014, stimulée par les régions Asie-Pacifique/Inde et Amérique Latine qui représentent deux-tiers de l'embauche des femmes et avec une amélioration d'un point du pourcentage en Inde (30,1 %).

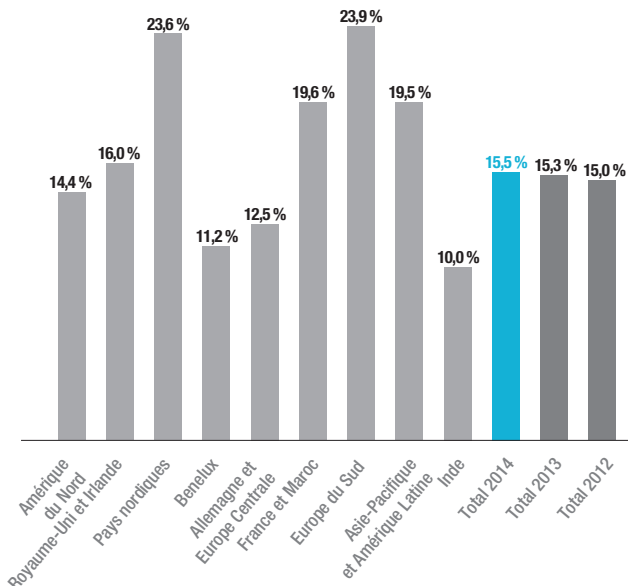
Embauches	2012	2013	2014
	% de femmes	% de femmes	% de femmes
Amérique du Nord	28,0 %	26,0 %	27,2 %
Royaume-Uni et Irlande	24,9 %	26,3 %	26,5 %
Pays Nordiques	30,1 %	27,8 %	31,7 %
Benelux	17,0 %	14,7 %	17,9 %
Allemagne et Europe Centrale	47,5 %	52,0 %	48,0 %
France et Maroc	23,6 %	22,4 %	23,7 %
Europe du Sud	31,5 %	27,7 %	27,1 %
Asie-Pacifique et Amérique Latine	31,7 %	31,7 %	30,8 %
TOTAL	31,0 %	31,0 %	30,6 %

Néanmoins, l'attrition totale (départs volontaires et involontaires inclus) pour les femmes était marginalement supérieure (à périmètre équivalent d'embauches) à celle de l'ensemble de la population.

Attrition	2014	
	% total	% de femmes
Amérique du Nord	18,7 %	18,6 %
Royaume-Uni et Irlande	14,8 %	15,0 %
Pays Nordiques	18,7 %	19,9 %
Benelux	10,9 %	11,1 %
Allemagne et Europe Centrale	21,7 %	22,7 %
France et Maroc	12,1 %	11,0 %
Europe du Sud	12,1 %	10,6 %
Asie-Pacifique et Amérique Latine	26,6 %	26,9 %
TOTAL	20,6 %	21,1 %

Représentativité féminine dans les fonctions les plus élevées par entité opérationnelle

La représentation féminine aux plus hauts niveaux de responsabilité est en progression au 31 décembre 2014 :



La représentation féminine aux grades les plus élevés a poursuivi sa progression en 2014, en hausse de 0,2 point mais reste néanmoins inférieure au pourcentage global de femmes dans la Société, tous grades confondus. La croissance continue de l'effectif du Groupe dans des pays où le pourcentage de femmes ingénieurs est faible pèse sur le pourcentage global, même si, par ailleurs, notre représentation féminine dans ces pays est supérieure à ce qui est communément observé sur le marché.

Fin 2014, 19 % des salariés qui ont été promus au poste de « Vice-président » étaient des femmes, un pourcentage supérieur à celui de l'année précédente. Les revues des talents, conduites dans l'ensemble du Groupe, — depuis l'examen des collaborateurs les plus talentueux avec le Président-Directeur Général du Groupe jusqu'aux revues effectuées au niveau des unités individuelles — nous offrent une perspective claire de notre vivier de talents féminins. Nous demandons à toutes nos unités de constituer une « réserve » de talents féminins appelés à occuper des fonctions de direction. Déterminés à mieux équilibrer la parité pour les fonctions de Vice-président, nous comptons également, pour atteindre cet objectif, sur les cursus locaux de formation aux responsabilités de direction, le mentorat par des cadres dirigeants et enfin sur une meilleure mise en évidence des talents féminins.

Tous les principaux pays dans lesquels nous sommes présents se sont dotés de conseils et de réseaux féminins mettant l'accent sur le recrutement, la fidélisation, le leadership et la communication.

MESURES EN FAVEUR DE L'INTÉGRATION DES PERSONNES HANDICAPÉES

En France, une politique active d'embauche de personnes ayant un handicap existe depuis 1995. Cette démarche s'est accélérée avec la création en 2005 de la « Mission Handicap », un programme spécifique dédié à l'intégration des handicapés. Le 31 octobre 2012, un nouvel accord a été signé avec les délégués

du personnel, qui vise à augmenter le taux d'employabilité des personnes handicapées par le biais de l'apprentissage. Cet accord sur trois ans s'applique jusqu'à fin 2015. Ces actions bénéficient d'un budget annuel de 4,4 millions d'euros. Le contrat s'articule autour de cinq axes principaux :

- ▶ un engagement sur l'amélioration du taux d'employabilité des personnes handicapées par le biais d'une politique spécifique de recrutement et d'accueil des nouveaux embauchés. L'objectif est de faire augmenter leur taux d'employabilité de 1,64 % à 2,4 % en 2015. Le personnel en charge des recrutements détecte ces candidats en participant à des forums, par le biais de consultations de sites spécialisés et d'une collaboration étroite avec les associations ;
- ▶ le développement de l'apprentissage pour les personnes handicapées, qui représentera 23 % du budget total : parallèlement à l'accueil de stagiaires et d'apprentis, le Groupe a développé des partenariats avec des Centres de réinsertion professionnelle et des écoles spécialisées. Au sein de la société, ces apprentis sont soutenus par des tuteurs bénévoles et agréés. En outre, dans le cadre du projet CapSH, Capgemini aide des étudiants handicapés de niveau Bac +2/3, en finançant leurs études de manière à leur permettre d'obtenir un master ;
- ▶ la garantie d'un emploi durable. Sachant que 80 % des handicaps se produisent au cours de la vie, Capgemini s'engage à soutenir les salariés dans une telle situation. Les salariés handicapés à vie peuvent bénéficier de conditions de travail adaptées, ainsi que d'une aide financière pour l'acquisition ou l'aménagement d'un véhicule ou pour des équipements spécifiques (prothèses) ;
- ▶ le développement de l'emploi indirect des handicapés par le biais de sous-traitants, notamment dans le cadre d'un partenariat avec le réseau GESAT, qui assure la gestion électronique de nos fichiers du personnel ;
- ▶ la sensibilisation, par le biais d'une communication plus large, afin de réduire les stéréotypes et d'améliorer la compréhension.

Capgemini France soutient également plusieurs initiatives-partenaires favorisant l'intégration professionnelle des salariés handicapés ou contribuant à mettre fin aux stéréotypes liés au handicap, dont :

- ▶ **Tadeo** et langue des signes pour les sourds ou les malentendants ;
- ▶ **Accede** pour favoriser l'accès à Internet aux personnes souffrant d'un handicap visuel ;
- ▶ **Hanploi**, créateur du site Internet Hanploi.com, dédié aux personnes handicapées, et dont Capgemini est membre fondateur ;
- ▶ **Arpejeh**, dont le but est d'améliorer et de promouvoir la formation, la qualification et l'emploi des jeunes adultes handicapés.

En 2014, Capgemini France a également largement développé ses achats dans le secteur du travail protégé et adapté, avec un chiffre d'affaires d'environ 1,24 million d'euros et un progrès remarquable en matière d'emploi indirect. Parmi les différents axes du progrès, nous pouvons citer la conclusion de contrats de sous-traitance des services informatiques avec des Entreprises Adaptées comme Talaron Services ou Arc IF (320 K€ en 2014). Un contrat-cadre avec l'EA Elise a permis de présenter les mesures prises pour le recyclage du papier, du verre, D3E sur tous les sites français.

Le programme d'intégration des personnes handicapées de Capgemini Inde a été lancé en juillet 2012. Il s'est beaucoup développé cette année avec 156 handicapés bénéficiant d'aménagements raisonnables. Ce programme repose sur quatre piliers :

- 1. L'accessibilité** : éliminer les obstacles en matière d'intégration en fournissant des infrastructures accessibles et un système de cahiers de doléances. Le processus d'évacuation d'urgence a été revu pour garantir l'évacuation en toute sécurité des personnes handicapées sur les sites de Bombay et de Bangalore. Capgemini Kolkata est maintenant accessible aux personnes handicapées.
- 2. Les perspectives de carrière** : garantir l'intégration en appliquant les politiques de recrutement, d'engagement et de développement requises.
- 3. L'engagement** : sensibiliser les collaborateurs à l'emploi de personnes handicapées, à l'utilisation de systèmes d'assistance, à la lutte contre les idées reçues et au code de conduite en matière de handicap via plusieurs programmes de formation et de sensibilisation.
- 4. La communication** : diffuser l'intégration au-delà de l'entreprise, avec les clients, les partenaires et les autres organisations. Ce processus inclut les partenariats avec les entités industrielles, les ONG et les groupes de protection des droits des handicapés, tels que CII, NASSCOM et le NCPEDP (*National Center for Promotion of Employment for Disabled People*). L'entreprise a également parrainé et participé aux conférences organisées par Choice International, une ONG basée au Royaume-Uni, et à la conférence nationale organisée par le NCPEDP, la plus grande organisation sur le handicap indienne.

Les articles publiés dans *Economic Times* le 12 décembre 2014 et *Hindu* le 14 août 2014 considéraient Capgemini comme une

société modèle en matière de pratiques d'intégration. L'étude de cas sur les pratiques d'intégration des personnes handicapées de Capgemini a fait l'objet d'un rapport de recherche de la communauté des affaires intitulé « Faire appel à un bassin de talents dans la communauté des handicapés en Inde ». Ce rapport place Capgemini parmi les employeurs de choix pour les étudiants handicapés.

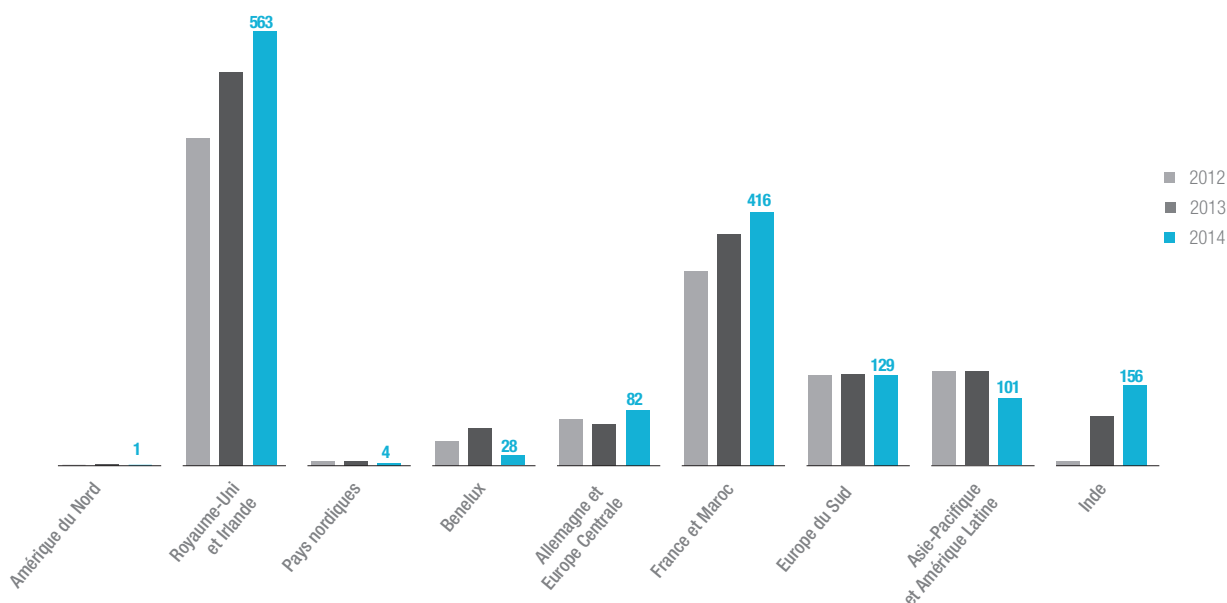
Un total de 20 nouveaux salariés souffrant de divers handicaps ont été recrutés à travers ce programme. Parmi ces nouveaux salariés, 13 souffrent de handicaps orthopédiques, 6 de handicaps auditifs (obligés de travailler avec le soutien d'interprètes du langage des signes), et 1 salarié atteint de troubles de la vue utilisant un logiciel de revue d'écran.

Capgemini Pologne a décidé d'accueillir des personnes atteintes de troubles de la vue au sein de ses équipes en adaptant l'environnement de travail, notamment en intégrant des technologies d'assistance et des cours de sensibilisation destinés aux collaborateurs. L'objectif de Capgemini Pologne est de développer un modèle pour l'emploi de personnes atteintes de troubles de la vue en coopération avec les dirigeants de la Future MOFFIN Foundation afin d'adapter leurs exigences sociales et de promouvoir leur activité en matière d'emploi et également de développer ultérieurement une culture d'entreprise basée sur la diversité.

Grâce au projet pilote mis en œuvre début 2014, la filiale de Cracovie de Capgemini accueille aujourd'hui deux salariés atteints de troubles visuels aux postes d'Analyste Financier et Comptable et de Spécialiste de l'Assurance Qualité. Ils ont également pu participer à la co-création d'un modèle d'emploi de salariés aveugles ou malvoyants élaboré par la société. Ainsi, les nouveaux postes vacants sont bien mieux adaptés aux besoins des candidats handicapés.



NOMBRE DE PERSONNES HANDICAPÉES TRAVAILLANT AU SEIN DU GROUPE EN 2012-2014



Un handicap est défini comme toute situation empêchant une personne, ou limitant ses possibilités, de participer à la vie de l'entreprise ou sociale en raison d'une réduction à long terme ou définitive de ses capacités mentales ou physiques. Ces déclarations sont aussi bien volontaires que légales selon le pays.

Le taux de couverture des données ci-dessus est de 79 % de l'effectif de fin d'année. En 2014, les chiffres ont montré que le Groupe employait 1 480 personnes avec un handicap, dont 38 % au Royaume-Uni et 28 % en France, mais un nouveau programme a été mis en œuvre en Inde et aujourd'hui 156 personnes handicapées ont été identifiées. Grâce à ces nouveaux programmes en Inde, ainsi qu'aux programmes décrits ci-dessus, on dénombre au sein du Groupe 434 collaborateurs de plus qu'en 2011.

MESURES DE LUTTE CONTRE LA DISCRIMINATION

La législation nationale du travail et la réglementation internationale du travail sont respectées dans tous les pays où le Groupe est présent. Dans ses pratiques de travail, Capgemini veille à :

- ▶ recruter et fidéliser des individus talentueux provenant d'horizons divers ;
- ▶ faire preuve de respect et d'équité envers ses collaborateurs ;
- ▶ bannir toute forme de harcèlement ou d'abus dans le cadre professionnel ;
- ▶ encourager et aider ses collaborateurs à concilier au mieux vie privée et vie professionnelle ;
- ▶ favoriser la santé et le bien-être de ses collaborateurs ;
- ▶ offrir un cadre de travail sain dans lequel les collaborateurs peuvent se développer et s'épanouir.

Capgemini ne tolère aucune forme de discrimination, pour quelque motif que ce soit, sur le lieu de travail. La discrimination peut être soit directe soit indirecte. La discrimination directe a lieu lorsque quelqu'un est traité de manière plus défavorable en raison, par exemple, de son sexe, sa race, son âge, son handicap, sa religion ou son orientation sexuelle. La discrimination indirecte se produit lorsque l'application d'une condition ou d'une règle empêche une grande partie d'un groupe d'exercer une activité, sans qu'il existe de raison valable pour imposer cette condition. Dans tous les pays où le Groupe est présent, un « *grievance escalation process* »

(processus de remontée des plaintes) permet aux salariés qui se sentent discriminés de transmettre leur plainte. Chaque plainte fait l'objet d'un examen complet, et des mesures disciplinaires peuvent être prises si la discrimination est prouvée.

Développement personnel et évaluation

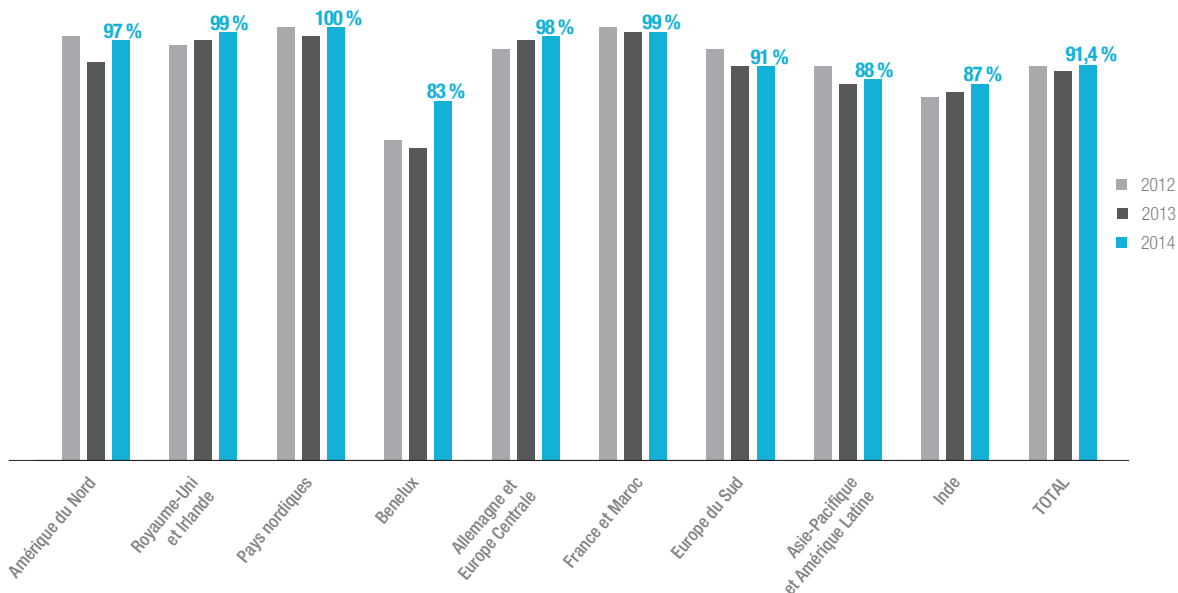
Pour une société de services telle que Capgemini, il est indispensable de garantir une évaluation homogène et transparente des performances individuelles selon des critères clairement définis et expliqués. En établissant un référentiel de ce type, l'entreprise peut assurer le développement professionnel et l'avancement de tous les collaborateurs, ainsi que l'égalité des chances.

Ce processus de performance et de développement repose sur des évaluations régulières entre l'évaluateur et le collaborateur, généralement menées dans le cadre des projets clients. Des systèmes de mentorat ont été mis en place pour permettre aux collaborateurs de bénéficier, tout au long de leur carrière, d'un regard extérieur et de conseils sur la gestion de leur carrière de la part de collègues plus expérimentés. À chaque grade, correspondent des attentes et compétences permettant de fixer des objectifs, des évaluations et de préparer le processus de promotion. La priorité est mise sur des domaines différents de développement de compétences, en fonction de chaque grade, et attire l'attention sur les domaines qui exigent un effort particulier de la part du salarié.

Effectif – pourcentage de salariés ayant pu bénéficier d'une évaluation de performance et de carrière entre 2012 et 2014

Le taux de couverture des données ci-dessous est de 95,9 % de l'effectif de fin d'année.

En 2014, 91 % de l'effectif concerné a fait l'objet d'une évaluation annuelle de performance, le ratio est resté stable au cours des trois dernières années. Certaines régions sont plus en avance que d'autres dans ce domaine, comme l'Europe où les chiffres sont proches de 100 % (à l'exception du Benelux où la couverture est plus faible, à 83 %, avec cependant une amélioration de 9 points, notamment aux Pays-Bas). L'Amérique Latine est proche du niveau du Groupe alors que l'Inde n'atteint que 87 % et gagne 2 points en 2014, en raison de sa forte croissance et du taux d'attrition élevé.



3.2.9 DIALOGUE SOCIAL ET INFORMATION

LE DIALOGUE ET LA COMMUNICATION AU CŒUR DE NOS RELATIONS

Pour Capgemini, l'implication et l'engagement des collaborateurs sont les conditions préalables à l'instauration d'une culture d'ouverture favorisée par une communication rapide et efficace. Avec plus de 140 000 collaborateurs répartis dans plus de 40 pays et sur quatre métiers, le département Communication interne du Groupe joue un rôle crucial dans l'échange d'informations, la coordination et la mobilisation du personnel sur les priorités du Groupe, pour atteindre notre ambition de jouer et gagner la « Ligue des champions ».

Capgemini, une entité unique

L'intranet global, baptisé Talent, héberge l'ensemble des sites locaux et mondiaux du Groupe. Il assure une expérience homogène aux utilisateurs et accroît la connectivité à travers la Société. En 2014, la région APAC a rejoint ce réseau pour partager son histoire et ses expériences. Grâce aux supports écrits et aux médias enrichis (vidéos, animations, infographie, etc.), le site Talent intégré au réseau social interne, Yammer, encourage nos collaborateurs à être actifs, sociaux, mobiles et experts en technologies. Talent permet en outre d'effectuer une personnalisation grâce à la fonction MyDesk (qui compte à ce jour 64 000 profils) et d'être en contact avec les personnes travaillant sur des sites client distants, grâce à des résumés quotidiens et hebdomadaires.

Grâce à son portail et son référentiel d'informations, l'intranet Talent connecte les membres des différentes équipes dans le monde entier, créant ainsi une entité Capgemini sans frontières.

En 2014, Talent a enregistré 42 millions de connexions, soit une augmentation de 20 % par rapport à 2013 ; le résumé quotidien « Talent News Alert » comptait 40 000 abonnés. Le résumé hebdomadaire, quant à lui, était envoyé aux collaborateurs du monde entier tous les vendredis. Yammer, qui regroupe plus de 83 000 membres (une augmentation de plus de 50 % par rapport à 2013), et TeamPark, le réseau social de Sogeti hébergeant plus de 15 000 profils, sont devenus des cybercafés de l'environnement numérique interne qui connectent les collaborateurs, favorisent les conversations et les débats, l'expression d'idées nouvelles et constituent une source d'innovation.

Sur Talent, l'Executive Corner est un espace dédié aux quelques 1 300 Vice-présidents/Directeurs Associés. Pour compléter en temps réel les données commerciales et leur donner des informations permettant d'assumer leurs responsabilités envers nos clients, le département Communication interne du Groupe partage les communiqués de presse dès leur publication et fournit les mises à jour requises en envoyant régulièrement des messages clés. La série *The Executive*, qui comprend une lettre d'information mensuelle (*The Executive Summary*) et des communications ponctuelles (*The Executive Link*), est également envoyée régulièrement aux Vice-présidents/Directeurs Associés.

Les connexions face à face

Dans le but d'améliorer la culture de la communication orale et de permettre aux managers de partager l'histoire du Groupe directement avec leurs équipes respectives, le département

Communication interne du Groupe a introduit deux outils de communications TeamTime (en janvier et en août) comprenant une animation vidéo, des diapositives et des documents en voix off disponibles en huit langues. Les résultats (de l'enquête en ligne) indiquent que 70 % des managers organisaient leurs sessions via des réunions physiques, alors qu'ils réservaient les visioconférences et les conférences téléphoniques pour les équipes réparties sur différentes zones géographiques.

Parallèlement à ces réunions physiques, le département de la Communication interne du Groupe a continué de déployer de nouvelles solutions pour permettre des connexions plus fréquentes grâce à des événements virtuels rapprochant les hauts dirigeants de leurs équipes. Ces outils proposaient une riche combinaison de contributions et de courts métrages, associés à des échanges directs avec les intervenants et le public.

L'engagement et la reconnaissance au travers de campagnes de communication

Afin de mieux comprendre notre slogan « L'homme est vital, le résultat est capital », une campagne multimédia interne « Collaborateurs et Résultats », a présenté les solutions que le Groupe offre à ses clients et met en valeur la contribution des équipes. Plus de 100 projets, de toutes les entreprises et 21 pays, ont été couverts et le site web dédié a enregistré plus de 15 000 visites. La deuxième phase de la campagne a démarré en septembre 2014 pour mettre en évidence les résultats concrets que les équipes de Capgemini apportent aux clients et à la société.

En plus de la campagne annuelle associant les collaborateurs aux résultats, neuf mini-campagnes intitulées « *One Week Focus* » ont été organisées afin de traiter des sujets importants pour notre entreprise et la société (la diversité, l'environnement, l'entreprise citoyenne, les valeurs et l'éthique, la formation et la sécurité des données), et de sensibiliser et d'engager nos collaborateurs sur ces sujets. En 2014, l'aspect ludique introduit dans ces campagnes a encouragé bien plus encore les gens à participer.

Une confiance accrue grâce à la communication

Dans le but de continuer de susciter et de développer la confiance de l'importante communauté des salariés actionnaires (les membres qui ont investi dans la société par le biais de l'Association des Salariés à la Performance Actionnaire – ESOP), un certain nombre de communications ont été faites en 2014 : une lettre d'information en février ; des communications électroniques régulières (notamment pour transmettre aux membres la lettre d'information annuelle des Actionnaires et les performances H1 ESOP) ; une réunion virtuelle en septembre, et enfin un nouveau site accessible aux membres de l'ESOP afin qu'ils puissent suivre leurs investissements en direct. Grâce au plan ESOP 2009, qui est arrivé à échéance en décembre 2014, et au lancement du troisième plan (ESOP 2014), qui s'est terminé avec succès le 16 décembre 2014, un plan de communication ambitieux a été mis en place afin de réunir les communications internationales et nationales et de s'assurer que les salariés ont tout ce dont ils ont besoin pour prendre des décisions avisées. La plate-forme dédiée sur Talent a enregistré plus de 100 000 pages vues et le simulateur a été utilisé 30 000 fois.

En constante amélioration

Le département Communication interne du Groupe conçoit et partage des applications, des outils et des modèles pour garantir l'homogénéité et améliorer l'industrialisation, et l'efficacité de la communauté marketing et communication. De Sydney à San Francisco, quelque 8 000 membres ont utilisé ces applications internes pour communiquer en 2014. Afin d'améliorer encore la qualité des communications internes, le département Communication interne du Groupe a organisé en 2014 plusieurs sessions et ateliers virtuels (en direct et enregistrés) afin de partager les meilleures pratiques et les techniques rédactionnelles en journalisme.

La conquête du cœur et de l'esprit

La motivation et la satisfaction des collaborateurs en poste ne sont pas les uniques enjeux de la communication ; elles visent également à conquérir le cœur et l'esprit des nombreux collaborateurs qui rejoignent l'entreprise chaque année dans le cadre d'une embauche, d'un accord d'externalisation ou d'une acquisition. Le département Communication interne du Groupe participe à l'intégration rapide des nouveaux arrivants en leur fournissant les outils et les méthodes de communication nécessaires, et en contribuant à créer une entité Capgemini unique sur tous les continents.

Engagement des collaborateurs : innovation, amélioration et accélération constante

Notre Étude sur les salariés du Groupe a été réalisée en septembre 2014, à l'époque, 128 096 salariés éligibles de Capgemini ont été invités à participer. La participation de 2014 relève de la « Ligue des champions ». Elle a progressé plus que jamais pour atteindre un taux supérieur à 80 % (103 338 des personnes interrogés, + 2 %).

Les directions opérationnelles doivent maintenant rendre compte de l'analyse des données et du plan d'actions qui ne sont plus du ressort des RH, alors que la communauté des 300 Champions a travaillé en tandem avec la communauté du marketing et de la communication pour assurer des communications de qualité et un suivi tout au long de l'année. L'amélioration de la participation a été fortement liée aux Plans d'Actions déployés après l'étude menée auprès des salariés du Groupe en 2013 parallèlement à la communication des résultats directement aux salariés. La participation des dirigeants et des responsables de l'entreprise a fait la différence. L'étude menée auprès des salariés du Groupe est un véritable outil de gestion.

Dans l'ensemble, les résultats restent plutôt stables, même avec un nombre de participants en hausse (+ 11 400 personnes interrogées). Alors que l'engagement du salarié reste stable à 66 % (- 1 point), la satisfaction du client est toujours plus importante, avec 91 % (+ 1 point) des salariés ayant fermement déclaré qu'ils se « sentent personnellement responsables de la satisfaction de leur client ». La Niaque est la toute première priorité pour nos salariés : « Je sens que notre esprit gagnant nous permet de réussir, même lorsque les temps sont durs ». Nos sept valeurs restent fondamentales dans les esprits de chacun menées par la Confiance, l'Esprit d'équipe, la Modestie, et la Liberté.

L'étude menée auprès des salariés du Groupe fait entendre la voix de tous les salariés de l'entreprise : en 2014 nous avons innové en donnant à tous les salariés de notre récente acquisition (Euriware Capgemini) la possibilité d'exprimer leur opinion 4 mois seulement

après avoir été intégrés, faisant de l'étude des réponses des salariés du Groupe un instrument toujours plus puissant pour progresser.

REPRÉSENTATION DES SALARIÉS ET DIALOGUE SOCIAL

Capgemini continue de démontrer sa forte volonté de dialoguer de manière efficace avec les instances représentatives du personnel. Respectueux de la réglementation en matière de représentation salariée, le Groupe est également conscient qu'un dialogue constructif entre les collaborateurs et la Direction est déterminant pour les décisions qui vont affecter la Gouvernance.

En 2001, le Comité d'Entreprise International (CEI) ou International Work Council (IWC) a été mis en place pour représenter officiellement le Groupe. Il permet aux représentants du personnel d'exposer directement les intérêts des salariés à la direction du Groupe et, en retour, d'être immédiatement informés par cette dernière des plans prévus pour la Société et de leur impact sur les personnels. Depuis 2004, Capgemini va au-delà des dispositions de la législation européenne en matière de comité d'entreprise en ouvrant les réunions de l'IWC aux membres de pays non européens (l'Amérique du Nord et l'Inde notamment), permettant à cette instance d'étendre son rayonnement dans le monde. En 2011, dans le cadre de la politique d'association des principaux pays non européens aux travaux du comité, l'IWC a accueilli un représentant du Brésil. En 2012, un total de 22 pays sont représentés à l'IWC : Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Hongrie, Irlande, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni et Suède, en plus de l'Amérique du Nord, de l'Inde et du Brésil.

L'entreprise soutient également le dialogue avec les syndicats et les autres instances représentatives du personnel au travers des différents moyens prévus par la législation, les réglementations et les accords au niveau local. L'IWC possède son site intranet dédié sur lequel il publie ses informations destinées à l'ensemble des collaborateurs.

En 2014, les 22 pays membres ont été invités à quatre (4) réunions plénières dont deux étaient organisées par la Direction Générale du Groupe aux « Fontaines » et 2 autres étaient organisées en Espagne et à Londres. Différents thèmes tels que l'organisation, le commercial, les ressources humaines ont fait l'objet de débats ouverts. La planification de carrière, le développement des compétences et la mobilité ont fait l'objet d'une attention particulière. Parallèlement à ces quatre réunions, le CEI s'est réuni une fois par mois pour discuter des plans d'action et des progrès réalisés.

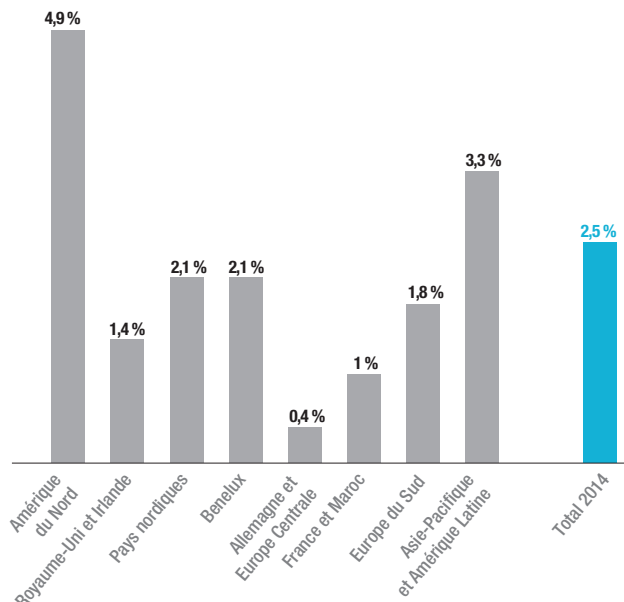
Autrement, le Groupe est organisé autour de ses pays via des instances représentatives nationales formelles. Ce dialogue débouche le plus souvent sur la signature d'accords au travers d'un processus d'information/consultation, suivi d'une phase de négociation. Plusieurs accords ont été signés en France et dans d'autres pays d'Europe. Le cas échéant, les membres débattent sur ce sujet au Comité d'Entreprise International. Dans les pays où le dialogue social n'est pas réglementé, la gestion des relations est conduite de manière proactive. En s'appuyant sur l'enquête annuelle, qui constitue à cet égard un outil essentiel, l'entreprise s'engage à tenir compte des difficultés soulevées par les collaborateurs et à chercher à les résoudre.

En 2014, le Secrétaire du Comité d'Entreprise International a été formellement invité à participer au Conseil d'Administration du Groupe.

Parallèlement au CEI, le dialogue social est organisé localement via des instances représentatives du personnel. Ce dialogue débouche le plus souvent sur la signature d'accords au travers d'un processus d'information/consultation, suivi d'une phase de négociation. Plusieurs accords ont été signés en France et dans d'autres pays d'Europe. Le cas échéant, les membres débattent sur ce sujet au Comité d'Entreprise International. Dans les pays où le dialogue social n'est pas réglementé, la gestion des relations est conduite de manière proactive. En s'appuyant sur l'enquête annuelle, qui constitue à cet égard un outil essentiel, l'entreprise s'engage à tenir compte des difficultés soulevées par les collaborateurs et à chercher à les résoudre.

Le maintien d'un dialogue transparent avec les représentants du personnel est particulièrement important en période de difficultés économiques. En 2014, le groupe n'a mis en œuvre aucun plan de licenciement collectif significatif. Cependant, en tant qu'entreprise reposant sur la force de sa main-d'œuvre, nous devons nous assurer que les compétences de notre main-d'œuvre répondent bien aux besoins de la clientèle et du marché. Par conséquent, et aussi du fait de notre niveau d'embauche très élevé (près de 40 000 personnes en 2014), nous effectuons des licenciements liés pour la plupart, à l'inadéquation d'une partie de nos nouvelles

embauches, mais aussi aux performances individuelles, aux licenciements motivés ou s'inscrivant dans le cadre d'un « RIF » (réduction de la main-d'œuvre). Cela représente 2,5 % de l'effectif total. Cette étude couvre 81 % du total des effectifs.



3.3 Responsabilité environnementale

En tant que prestataire de services informatiques et société de conseils, Capgemini n'est pas impliqué dans la fabrication. Nous continuons cependant à reconnaître que les services que nous proposons et les activités commerciales que nous exerçons peuvent avoir un impact sur l'environnement.

Notre évaluation des impacts environnementaux effectuée en 2014 (dans le cadre de notre étude sur leur importance au sens large, décrite au paragraphe 3.1.3) a souligné l'importance du changement climatique et de ses possibles incidences sur nos activités, notamment la sécurité énergétique. Nos efforts pour réduire et minimiser les impacts par le biais de notre consommation énergétique, notre gestion des déchets et nos déplacements professionnels continuent dans les pays où le Groupe est présent grâce à notre programme de responsabilité environnementale.

Nous nous engageons également à identifier et à respecter les lois nationales et internationales et autres exigences applicables liées à cet impact dans les différentes zones géographiques où nous évoluons. Nous considérons que la responsabilité environnementale est génératrice de valeur pour les actionnaires ce qui donne l'impulsion nécessaire pour aller au-delà de la simple conformité dans le domaine. Cela nous permet de fournir aux clients de nouveaux services, tout en améliorant notre propre efficacité et en réduisant nos coûts d'exploitation. Les incidences du changement climatique présentent des risques, mais aussi des opportunités pour l'ensemble de nos activités. Par exemple, nous sommes conscients des risques engendrés par des événements météorologiques extrêmes sur nos centres de données et nous les atténuons pour assurer à nos clients un fonctionnement en continu, quelles que soient les conditions météorologiques. Nous reconnaissons également les opportunités actuelles et potentielles qu'offrent les technologies pour aider nos clients à résoudre leurs propres problèmes liés au changement climatique.

3.3.1 POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE

La Politique environnementale du Groupe, signée par Paul Hermelin, Président-Directeur Général, détermine les mesures que tous les pays doivent prendre en matière d'environnement. Elle renforce notre engagement vis-à-vis du respect de l'environnement et de l'amélioration continue de la performance environnementale dans toutes nos opérations à

travers le monde, en particulier dans les domaines de l'énergie, des déplacements professionnels et de la gestion des déchets. La politique du Groupe peut être consultée sur notre site : http://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/capgemini_group_environment_policy.pdf.

3.3.2 APPROCHE DU GROUPE EN MATIÈRE DE GESTION ENVIRONNEMENTALE

Capgemini a étendu le champ d'application de ses systèmes de gestion environnementale avec la certification des activités de Capgemini Inde en juillet 2014 selon la norme ISO 14001. Avec cette certification, le pourcentage d'opérations couvertes par la norme passe à près de 60 % mesuré selon l'effectif. Outre Capgemini Inde, la Belgique, le Brésil, la Finlande (centres de données), la France (Sogeti), les Pays-Bas, le Portugal, l'Espagne et le Royaume-Uni, ont reçu la certification ISO 14001.

Les impacts environnementaux les plus importants pour Capgemini sont causés par notre consommation énergétique (dans les bureaux et les centres de données) liée aux

déplacements professionnels et à l'élimination des déchets de bureaux. Ces conséquences combinées à d'autres effets moindres tels que la consommation d'eau et les émissions fugitives provenant des systèmes de climatisation sont mesurées et considérées comme faisant partie de nos processus de comptabilisation et de reporting sur le développement durable. D'autres impacts environnementaux, comme ceux sur la biodiversité et la pollution sonore, sont régulièrement contrôlés, mais ils ne sont pas encore considérés comme importants dans nos activités. Par conséquent, ils ne sont pas traités plus en détail dans ce rapport.

Les principaux impacts environnementaux du Groupe sont présentés dans le tableau ci-dessous, certaines variations étant localement possibles.

Principaux aspects environnementaux	Aspects et impacts applicables aux activités de Capgemini
Consommation énergétique	Notre principal impact environnemental provient de la consommation d'électricité, de gaz et de pétrole pour l'éclairage, le chauffage et l'alimentation en énergie de nos bureaux et centres de traitement de données. Les centres de données, en particulier, consomment beaucoup d'énergie, du fait de leur haute concentration en équipements informatiques à installer, alimenter et refroidir.
Déplacements professionnels	Les déplacements professionnels nationaux et internationaux que nous effectuons, par route, train et avion, ainsi que les séjours à l'hôtel, consomment tous des combustibles fossiles contribuant aux émissions de Gaz à Effet de Serre (GES). Cela constitue un défi majeur pour notre secteur, dont l'activité repose sur la mobilité de ses collaborateurs, afin d'utiliser au mieux leurs compétences et leur expérience au service de nos clients dans le monde entier. Nous continuons de saisir les opportunités créées par les solutions technologiques de travail à distance, telles que les visioconférences. Nous avons également amélioré les outils de collaboration à distance pour faciliter le télétravail et obtenir une meilleure flexibilité et nous avons déployé globalement un programme de déplacement « TravelWell » offrant une vision globale sur les voyages et le bien-être des voyageurs.
Gestion des déchets	Une grande partie des déchets du Groupe est produite par les consommables et emballages de bureaux. Capgemini entend minimiser la quantité de déchets non traités en favorisant le développement de systèmes de recyclage. Nous travaillons auprès du personnel et de nos principaux fournisseurs pour réduire la quantité globale de déchets générés dans nos locaux dans le cadre de nos activités courantes. Nous veillons à ce que les équipements électroniques soient recyclés conformément aux législations locales.



3.3.3 PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

Tout au long de l'année 2014, Capgemini a continué le déploiement son système mondial de comptabilisation et de gestion des émissions de carbone. Fin 2014, le service s'était développé et couvrait 28 de nos pays ainsi que 97 % de notre effectif global.

Alors que nous continuons à harmoniser notre gestion de collecte de données et des émissions de carbone, nos données de référence solides et vérifiables sont susceptibles de modifications. À ce titre, nous poursuivons la fixation des objectifs mondiaux de réduction des émissions de carbone et nous avons eu l'approbation du Conseil d'administration de la RSE pour que nous continuions à déclarer publiquement nos ambitions.

Au Royaume-Uni, le premier pays où le système de mesure a été complètement déployé, Capgemini a considérablement amélioré sa performance environnementale (les performances sont validées en externe dans le cadre de la certification EMAS et par le biais d'un audit externe des données environnementales selon la norme ISO 14064-3).

Cette approche rigoureuse de la collecte et du reporting des données environnementales est également essentielle pour répondre à nos obligations de reporting, comme celles de la loi française (Grenelle II) au niveau du Groupe, et de la loi britannique *Carbon Reduction Commitment* (engagement pour la réduction des émissions de carbone) pour Capgemini Royaume-Uni. L'offre de service Capgemini de comptabilisation des émissions de carbone et de reporting environnemental fait partie de celles proposées à nos clients.

ÉTUDE DE CAS INDE

Capgemini Inde déploie une approche très ciblée sur la responsabilité environnementale soutenue par Aruna Jayanthi, Directrice Générale de Capgemini Inde et membre du Comité Exécutif du Groupe. Cette démarche comprend :

- ▶ **Protection climatique** – Objectif : Réduction des émissions de carbone par collaborateur de 30 % **d'ici 2020** ;
- ▶ **Optimisation du matériel** – Objectif : **Recyclage intégral des déchets de bureaux** d'ici 2017 ;
- ▶ **Préservation des ressources** – Objectif : Réduction de la consommation **d'eau de 20 % d'ici 2017**.

Capgemini Inde est le premier pays du Groupe à déployer sa propre Solution de gestion intelligente de l'énergie (SEMS) qui a déjà démontré comment les économies de coûts peuvent être utilisées pour soutenir d'autres projets environnementaux en Inde. Grâce à notre capacité à effectuer une analyse de rentabilité solide et à enregistrer un retour sur investissement impressionnant, nous pouvons recueillir des fonds pour de nouveaux projets environnementaux indiens afin de réduire la consommation d'eau et de papier.

La réussite du programme SEMS a conduit à un autre projet pilote au niveau de Groupe et à un déploiement total dans l'ensemble des locaux de Capgemini.

Une gouvernance solide est primordiale pour assurer la réussite de l'exécution du projet et réunir le soutien de l'ensemble de l'entreprise. Nos parties prenantes clés dans ce programme étaient le Conseil sur le développement durable d'Inde et ses collaborateurs, l'équipe des installations et notre Centre d'excellence dédié à l'énergie et aux équipements collectifs.

3.3.4 INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS ET MÉTHODOLOGIE

Les données environnementales présentées dans le rapport annuel 2014 proviennent du système de comptabilisation des émissions de carbone et de reporting environnemental et couvrent 28 pays (l'Australie, la Belgique, le Brésil, le Canada, la Chine, la République tchèque, le Danemark, la Finlande, la France, l'Allemagne, le Guatemala, l'Inde, l'Irlande, l'Italie, le Luxembourg, le Mexique, le Maroc, les Pays-Bas, la Norvège, les Philippines, la Pologne, la Roumanie, l'Espagne, la Suède, la Suisse, le Royaume-Uni, les États-Unis et le Vietnam), soit 97 % de l'effectif du Groupe. Les données environnementales collectées dans d'autres pays ne figurent pas dans ce rapport.

Dans certains cas, il a fallu recourir à des hypothèses : lorsque seules des données partielles étaient disponibles, une méthode d'extrapolation a été appliquée pour estimer l'indicateur sur une base annuelle (en général, les données du quatrième trimestre n'étaient pas encore disponibles). Lorsqu'elles sont utilisées, les extrapolations ont inclus :

- ▶ l'estimation des données de 2014 à partir des données disponibles de 2013, pour déterminer, le plus souvent, le quatrième trimestre 2014 (une méthodologie documentée relative aux différentes circonstances est appliquée et couvre tous les aspects de l'énergie, des déplacements ainsi que de la gestion de l'eau et des déchets) ;
- ▶ l'estimation des émissions basée sur les données de coûts disponibles (en utilisant des métriques telles que le coût du kWh électrique ou de gaz, du litre de diesel ou du km de voyage) ; ou
- ▶ l'estimation des émissions d'une installation basée sur les données disponibles pour d'autres sites (estimation de la consommation électrique selon la région, estimation de l'élimination des déchets et de la consommation d'eau selon l'effectif).

Les données sont délibérément exclues lorsqu'elles ne sont pas disponibles, comme c'est le cas des émissions de gaz à effet de serre pour certaines de nos plus petites entités. Des informations supplémentaires concernant le périmètre des données disponibles et les extrapolations employées sont fournies dans les notes de bas de page du tableau de synthèse des données ci-après.

Les données comparatives 2013 sont issues du document de référence 2013.

ÉMISSIONS GLOBALES

En 2014, le volume d'émissions de carbone lié aux activités de Capgemini représentant plus de 97 % de l'effectif du Groupe s'élevait à 328 500 t de CO₂e ; nombre calculé à l'aide des facteurs de conversion et de la méthodologie préconisée par le ministère britannique de l'Environnement, de l'Agriculture et des Affaires Rurales (Department of Environment, Farming and Rural Affairs, (DEFRA)).

Étant donné les progrès continus de notre programme environnemental, nos activités sont mieux prises en compte qu'auparavant dans les données sur les émissions de ce rapport. Pour 2014, nous présentons des données pour 28 pays couvrant près de 97 % de notre effectif (par rapport à 14 pays couvrant plus de 90 % de notre effectif dans le rapport annuel de 2013). Nous avons également calculé les émissions liées à l'élimination des déchets ainsi qu'à l'alimentation en eau et à son traitement qui étaient jusque-là exclus.

En raison de ce développement de notre reporting sur l'empreinte carbone, les 328 500 t de CO₂e indiquées dans le présent rapport correspondent à une augmentation de 4,8 % des émissions totales déclarées. Néanmoins, une comparaison d'après des éléments communs révèle des réductions : notamment, les émissions de nos opérations les plus importantes (l'Inde, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, la France et l'Amérique du Nord) sans prendre en compte les déchets et l'eau ont baissé de 3,9 % depuis 2013 (de 274 946 t de CO₂e à 264 145 t de CO₂e). De la même façon, la comparaison de l'empreinte carbone des 14 pays indiqués dans notre rapport de 2013, fait apparaître une réduction de 6,2 % (de 313 351 t de CO₂e à 294 029 t de CO₂e). Les émissions totales par personne ont également baissé d'environ 15 % (de 2,7 t de CO₂e par personne à 2,3 t de CO₂e par personne).

CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE

En s'appuyant sur notre capacité à contrôler plus sérieusement nos données sur l'empreinte carbone et afin de réduire la consommation énergétique des bureaux, Capgemini déploie actuellement environ 800 compteurs intelligents dans tous ses locaux indiens (suite à un projet pilote réalisé en 2013). Fin juillet 2014, près de la moitié des compteurs avait été déployés permettant de faire plus 200 000 € d'économies d'énergie grâce à des initiatives d'amélioration de l'efficacité énergétique des bureaux. Ces économies équivalaient à une réduction des émissions de carbone annuelles de plus de 2 250 tonnes de CO₂e. On prévoit actuellement un déploiement international qui sera réalisé à la fin de l'installation en Inde.

Au sein du Groupe, la consommation énergétique totale déclarée a légèrement baissé en passant de 377 100 MWh en 2013 à 376 668 MWh en 2014 malgré la prise en compte d'activités supplémentaires. Une comparaison, d'après des éléments communs, des 14 pays inclus dans le rapport annuel de l'année dernière montre une réduction de la consommation énergétique de 5,7 %.

Les émissions liées à la consommation énergétique pour ces 14 pays, montrent une légère baisse de 1,9 % (de 147 018 t de CO₂e à 144 220 t de CO₂e). Cette différence reflète en partie le fait que, dans certains pays, comme le Royaume-Uni et l'Espagne, le facteur d'émissions lié à l'électricité du réseau fourni par le DEFRA a augmenté depuis 2013.

Sur les 376 668 MWh consommés au total en 2014, plus de 80 % ont été utilisés dans nos 6 pays clés (Inde, Hollande, France, Royaume-Uni, États-Unis et Canada).

Au niveau des pays :

- ▶ en Inde, les émissions liées à l'énergie ont augmenté de 1,6 % et la consommation énergétique de 6,2 %. Il est probable que cette hausse soit en grande partie due à l'augmentation de 19,3 % de l'effectif indien ce qui a entraîné l'ouverture de deux nouveaux sites et masque les réels progrès réalisés grâce aux initiatives d'amélioration de l'efficacité énergétique citées ci-dessus. Ainsi, la consommation énergétique par personne en Inde a baissé de 11 % ;

- ▶ en France, la consommation énergétique totale a baissé d'au moins 5 % entre 2013 et 2014, avec notamment une réduction significative de la consommation électrique des bureaux entraînée par la fermeture de plusieurs sites. La baisse des émissions correspondantes dans la même période est encore plus importante (27,5 %) à cause de la réduction du facteur d'émissions lié à l'électricité du réseau du DEFRA pour la France ;
- ▶ au Royaume-Uni, la consommation énergétique totale déclarée en MWh a baissé de 10,1 % principalement en raison des réductions de la consommation électrique des centres de données. Néanmoins, les émissions engendrées par la consommation énergétique ont augmenté de 7,5 % par rapport à 2013 à cause de la hausse du facteur d'émissions lié à l'électricité du réseau du DEFRA pour le Royaume-Uni ainsi que de l'insertion des émissions de périmètre 3 liées aux pertes de transport et de distribution électriques (exclues des données de 2013) ;
- ▶ la réduction importante de la consommation énergétique (18,6 %) et des émissions correspondantes (15,8 %) aux Pays-Bas est en grande partie due à la fermeture des bureaux d'Utrecht et de Papendorp. Cela a engendré une baisse considérable des émissions associées au chauffage urbain (- 93,5 %), au gaz naturel (- 54,4 %) et à l'électricité utilisée dans les bureaux (- 28,8 %) depuis 2013 ;
- ▶ en Amérique du Nord, la consommation énergétique générale a augmenté de 13,2 % à cause de la prise en compte des données énergétiques de Sogeti USA, pour la première fois, et des améliorations au niveau de la précision des données. Des informations exactes extraites de factures ont remplacé des quantités estimées en 2013. Les émissions liées à la consommation énergétique sont restées au même niveau qu'en 2013 étant donné que le facteur d'émissions lié à l'électricité du réseau du DEFRA pour les États-Unis et le Canada a baissé.

Le remplacement des données estimées par des données réelles de factures a eu un impact sur les résultats déclarés pour d'autres pays. La consommation de gaz déclarée de Capgemini Espagne a triplé tandis que l'électricité utilisée dans les bureaux de Capgemini Allemagne a réduit de 25 % ce qui s'explique par la substitution de données estimées par des données de factures.

DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS

La nature du modèle d'entreprise de Capgemini nécessite une collaboration étroite avec les clients du monde entier. Néanmoins, Capgemini continue à investir dans des initiatives visant à fournir d'autres possibilités pour voyager et aider les collaborateurs à prendre des décisions éclairées lors de leurs déplacements.

Déployé à l'origine au Royaume-Uni et prévu pour un développement international en 2015, notre programme récompensé TravelWell a pour but de garantir que les outils adéquats sont en place pour assurer un support optimum à nos clients tout en réduisant les impacts des déplacements. Au Royaume-Uni, TravelWell a remporté le prix Sustainability Leaders dans la catégorie « Sustainable Transport and Travel » (Transport et déplacements durables) en novembre 2014.

Nos émissions liées aux déplacements professionnels représentent plus de la moitié de notre empreinte carbone globale. Elles s'élevaient à 172 952 t de CO₂e en 2014. Ceci correspond à une

augmentation de 5,7 % sur les émissions déclarées en 2013 ce qui est principalement dû aux régions supplémentaires désormais couvertes. Une comparaison, d'après des éléments communs, des 14 pays et des entités associées pris en compte dans les deux périodes d'analyse révèle une réduction de 8,7 %.

L'adoption des derniers facteurs d'émissions préconisée par le DEFRA a également eu un impact sur les émissions déclarées. Grâce à l'application des facteurs d'émissions de 2014 du DEFRA, les émissions liées à la distance parcourue en avion ont baissé, mais les émissions associées à la distance parcourue en voitures et taxis à moteur diesel ont augmenté. Pour la plupart des pays, l'utilisation des nouveaux facteurs d'émissions en 2014 est susceptible d'avoir entraîné une légère baisse des émissions liées aux déplacements professionnels depuis notre rapport de 2013.

En comparaison avec le dernier rapport, les émissions liées aux déplacements professionnels de nos 6 principaux pays ont baissé d'un peu plus de 6 % en passant à 135 636 t de CO₂e.

On observe les résultats majeurs suivants dans chaque pays :

- ▶ en Inde, les émissions liées aux déplacements professionnels ont baissé de 6,2 % depuis 2013. Cette amélioration est considérable étant donné la croissance des effectifs de 19,3 % sur la même période. Les nuits d'hôtel constituent un domaine clé de réduction. Elles ont diminué de 17,7 % ;
- ▶ les émissions liées aux déplacements ont baissé d'un peu plus de 8 % en France avec notamment des réductions considérables dans le transport aérien. L'amplitude de la réduction globale des émissions liées aux déplacements est limitée par les améliorations apportées à la collecte des informations relative à l'empreinte carbone hôtelière qui augmente de 17 % ;
- ▶ au Royaume-Uni, les émissions liées aux déplacements professionnels ont augmenté de 2,3 % depuis 2013. Ceci est dû à la prise en compte des données liées aux déplacements de Sogeti Royaume-Uni, pour la première fois, mais aussi à l'augmentation observée des vols courts courriers et des séjours à l'hôtel au cours du premier semestre 2014 ;
- ▶ l'attention particulière accordée à la réduction des émissions liées aux déplacements professionnels aux Pays-Bas a entraîné une baisse de 11,1 % depuis 2013. Cette dernière a été possible en favorisant l'utilisation des transports publics et en mettant en place un nouvel arrangement de location de voitures afin d'encourager les collaborateurs à passer à des véhicules de sociétés à faible niveau d'émissions ;
- ▶ les déplacements professionnels en Amérique du Nord ont baissé de 3,1 % depuis 2013. Ceci reflète en partie les améliorations des techniques de collecte de données ; les informations fournies par les agents de voyage étant désormais préférées aux données obtenues par des systèmes de dépenses internes.

AUTRES SOURCES

Les émissions de F-Gaz, le tonnage des déchets (généraux, recyclés et déchets électroniques) et la consommation d'eau (consommation aux fins d'usage sanitaire, de cuisine et de climatisation de certains centres de données) sont également fournis dans le tableau ci-dessous. Pour la première fois dans ce rapport, nous prenons également en compte les émissions liées

à l'élimination des déchets ainsi qu'à l'alimentation en eau et à son traitement. Nous avons continué à améliorer la qualité et la couverture de notre collecte de données liées aux déchets et à l'eau en prenant en compte le nombre de pays fournissant des données, mais aussi le contenu et l'exactitude des informations pour chaque pays. Cette année, les données liées aux déchets et à l'eau ont été incluses dans le champ de l'audit externe.

Le tonnage total de déchets (général, recyclés et déchets électroniques) pour 2014 était de 4 332 tonnes ce qui représente une réduction comparé à 2013 en partie due aux améliorations apportées au calcul des déchets en Pologne, en Espagne, au Canada et aux États-Unis. Le volume d'eau mesuré (utilisée et recyclée) pour les 23 pays où les données sont disponibles s'élève à environ 923 674 m³. tandis que les émissions totales de F-gas étaient de 524 t de CO₂e. De plus amples informations sur chaque pays sont fournies dans les notes sous les tableaux.

BILAN DES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES PAR PAYS

Périmètre et métrique	Énergie par source								Total Émissions énergie (t de CO ₂ e)
	Consommation énergétique (MWh)	Émissions de périmètre 1 (t de CO ₂ e)		Émissions de périmètre 2 (t de CO ₂ e)			Émissions de périmètre 3 (t de CO ₂ e)		
		Énergies (Toutes les sources)	Gaz	Diesel / Gasoil	Électricité centre de données	Électricité bureaux	Climatisation bureaux	Électricité chauffage urbain	
Inde – Capgemini & Sogeti	84 298	N/A	4 976	N/A	55 307	N/A	N/A		60 283
France – Capgemini, Sogeti & Prosodie	79 469	38	N/AV	2 832	2 003	N/A	N/AV		4 873
Royaume-Uni – Capgemini, Aspire, FS, Sogeti	69 544	717	93	24 185	8 103	N/A	N/A	2 813	35 911
Pays-Bas	25 469	401	16	6 603	2 547	68	16		9 651
Amérique du Nord	44 694	17	88	13 573	3 612	N/A	N/A		17 290
Canada	15 134	6	N/A	2 142	381	N/A	N/A		2 528
États-Unis – Capgemini & Sogeti	29 560	11	88	11 432	3 231	N/A	N/A		14 762
Total Activités principales	303 474	1 173	5 174	47 193	71 572	68	16	2 813	128 008
Belgique – Capgemini & Sogeti	1 339	39	N/A	N/A	221	N/A	N/AV		260
République tchèque	144	23	N/A	N/A	10	N/A	N/A		33
Danemark – Capgemini	148	N/A	N/A	N/A	47	N/A	N/A		47
Finlande – Capgemini	11 022	N/A	23	1 579	311	N/A	253		2 166
Allemagne – Capgemini & Sogeti	13 809	269	N/A	2 647	2 852	N/A	201		5 970
Irlande – Sogeti	94	N/A	N/A	N/A	40	N/A	N/A		40
Italie	3 892	295	N/A	N/AV	924	N/A	N/AV		1 219
Luxembourg Sogeti	168	N/A	N/A	N/A	65	N/A	N/A		65
Norvège Capgemini	1 871	N/A	N/A	N/A	20	N/A	76		96
Pologne	10 706	165	N/A	N/A	6 741	N/A	288		7 195
Roumanie	467	28	N/A	N/A	156	N/A	N/A		185
Espagne – Capgemini & Sogeti	4 753	49	N/A	N/A	1 306	N/A	N/A		1 355
Suède – Capgemini & Sogeti	2 991	N/A	N/A	N/A	40	15	125		180
Suisse – Capgemini & Sogeti	331	N/AV	N/A	5	4	N/A	N/A		10
Autres Europe	51 736	870	23	4 232	12 737	15	943	0	18 820

Énergie par source

Périmètre et métrique	Consommation énergétique (MWh)	Émissions de périmètre 1 (t de CO ₂ e)		Émissions de périmètre 2 (t de CO ₂ e)			Émissions de périmètre 3 (t de CO ₂ e)		Total Émissions énergie (t de CO ₂ e)
		Énergies (Toutes les sources)	Gaz	Diesel / Gasoil	Électricité centre de données	Électricité bureaux	Climatisation bureaux	Électricité chauffage urbain	Électricité Pertes T&D
Brésil	12 364	1	21	271	563	N/A	N/A		857
Guatemala	1 164	N/A	N/A	N/A	214	N/A	N/A		214
Mexique	196	N/A	N/A	6	82	N/A	N/A		88
Total Amérique Latine	13 724	1	21	278	859	0	0	0	1 159
Chine – Capgemini, FS & BPO	4 732	N/A	N/A	523	3 093	N/A	N/A		3 616
Philippines	600	N/A	N/A	N/A	295	N/A	N/A		295
Vietnam	231	N/A	N/A	N/A	106	N/A	N/A		106
Australie Capgemini (BPO inclus)	648	N/A	N/A	N/A	533	N/A	N/A		533
Maroc	1 524	N/A	N/A	N/A	908	N/A	N/A		908
Total Autres régions	7 735	0	0	523	4 935	0	0	0	5 458
TOTAL GÉNÉRAL	376 668	2 044	5 218	52 226	90 103	83	959	2 813	153 446

Notes

- Les données incluses dans les tableaux correspondent à la période du reporting allant de janvier à décembre 2014 (sauf indication contraire).
- Note : N/A = Non Applicable ; N/AV = Non disponible, ce qui fait référence à des domaines pour lesquels des données devraient exister, mais ne sont pas disponibles aux fins du présent rapport.
- « Périmètre » est un terme de reporting issu du Protocole des gaz à effet de serre qui est employé dans la comptabilisation des émissions de carbone afin de classer les émissions déclarées selon le niveau de contrôle qu'une entreprise possède sur une source d'émissions. Les données incluses dans les tableaux correspondent à la période du reporting allant de janvier à décembre 2014 (sauf indication contraire).
- Toutes les sources : Les activités dans les pays suivants n'étaient pas incluses dans les données du rapport financier du Groupe de 2013 : la Belgique, la République tchèque, l'Irlande, l'Italie, le Luxembourg, la Norvège, la Roumanie, la Suisse, le Mexique, la Chine, les Philippines, le Vietnam, l'Australie et le Maroc.
- Toutes les sources : Les données pour les entités Sogeti au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Allemagne et en Suède n'étaient pas prises en compte dans le rapport financier du Groupe de 2013. Elles ont été ajoutées au total pour chaque pays.
- Toutes les sources : À l'exception des nuits d'hôtel (mentionnées ci-dessous), les émissions ont été calculées à l'aide des facteurs et des méthodes de conversion préconisés par le DEFRA : <https://www.gov.uk/measuring-and-reporting-environmental-impacts-guidance-for-businesses>.
- Énergies : Étant donné la nature de nos activités, beaucoup de bureaux de Capgemini disposent de grandes salles de serveurs. Elles ne sont pas considérées comme des centres de données, mais leur présence doit être prise en considération dans le cadre de comparaisons de la consommation énergétique de nos bureaux par rapport à d'autres du secteur.
- Énergies : Les pertes T&D correspondent aux pertes du réseau de transport et de distribution d'énergie électrique (la perte énergétique qui survient lors de l'acheminement de l'électricité de la centrale électrique vers nos sites). À l'heure actuelle, le Royaume-Uni est le seul pays à calculer les émissions issues des pertes T&D.
- Énergies : Pour le Canada, un centre de données a fermé en 2014. Les informations liées à la consommation électrique des centres de données ne sont pas complètes pour deux autres sites. Elles ont donc dû être estimées sur la base de l'utilisation 2013.
- Énergies : Pour les États-Unis, les données de consommation d'électricité des bureaux avaient été estimées dans le rapport financier du Groupe de 2013 à cause de l'absence de factures. Une fois reçues, elles indiquaient que l'électricité avait été surestimée de 26 %.
- F-Gas : Pour l'Inde, il a été établi que les données 2013 de F-Gas avaient été très surestimées. Les chiffres de 2014 fournissent un total plus précis des émissions de F-Gas. Les données 2013 de F-Gas pour le Royaume-Uni avaient aussi été surestimées à cause de la prise en compte des F-Gas non couverts par le Protocole de Kyoto.

Périmètre et métrique	F-Gas	Déplacements	Déchets générés (non dangereux)		Eau		Total Émissions		
	Émissions de périmètre 1 (t de CO ₂ e)	Émissions de périmètre 3 (t de CO ₂ e)	Poids (en tonn _e s)	Émissions de périmètre 3 (t de CO ₂ e)	Consommation d'eau (m ³)	Émissions de périmètre 3 (t de CO ₂ e)	Total Émissions (t de CO ₂ e)		
Pays	Total Émissions F-Gas	Total Émissions déplacements professionnels	Total Déchets	Total Émissions déchets	Consommation d'eau	Total Émissions eau	Total Émissions 2014 (toutes les sources)	Total Émissions 2013 (déchets & eau exclus)	% d'évolution depuis 2013
Inde – Capgemini & Sogeti	166	36 321	764	106	487 254	517	97 394	99 588	- 2,2 %
France – Capgemini, Sogeti & Prosodie	N/AV	24 481	325	17	67 810	71	29 443	33 360	- 11,7 %
Royaume-Uni – Capgemini, Aspire, FS, Sogeti	335	15 173	274	11	42 767	45	51 475	48 907	5,3 %
Pays-Bas	N/A	30 168	303	41	6 482	7	39 866	45 383	- 12,2 %
Amérique du Nord	N/A	29 493	483	94	164 177	173	47 050	47 708	- 1,4 %
Canada	N/A	909	97	19	40 450	43	3 499	5 000	- 30,0 %
États-Unis – Capgemini & Sogeti	N/A	28 584	386	75	123 727	130	43 551	42 708	2,0 %
Total Activités principales	501	135 636	2 150	270	768 490	813	265 228	274 946	- 3,5 %
Belgique – Capgemini & Sogeti	N/AV	5 454	8	1	568	1	5 716		
République tchèque	24	87	5	1	337	0	146		
Danemark – Capgemini	N/A	262	43	1	N/AV	N/AV	310	336	- 7,8 %
Finlande – Capgemini	N/A	418	83	7	1 014	1	2 592	2 806	- 7,6 %
Allemagne – Capgemini & Sogeti	N/AV	8 306	198	38	7 115	7	14 322	14 287	0,2 %
Irlande – Sogeti	N/A	45	0	0	N/AV	N/AV	85		
Italie	N/AV	3 036	77	15	53 440	56	4 326		
Luxembourg Sogeti	N/A	2 872	5	1	N/AV	N/AV	2 938		
Norvège Capgemini	N/A	585	72	9	3 697	4	694		
Pologne	N/A	2 403	334	52	26 179	28	9 677	8 307	16,5 %
Roumanie	N/AV	101	8	1	2 224	2	290		
Espagne – Capgemini & Sogeti	N/A	1 536	72	7	12 391	13	2 911	3 091	- 5,8 %
Suède – Capgemini & Sogeti	N/A	2 871	15	3	N/AV	N/AV	3 053	3 293	- 7,3 %
Suisse – Capgemini & Sogeti	N/A	155	6	1	9	0	166		
Total Autres Europe	24	28 131	927	138	106 973	113	47 225	32 120	47,0 %

Périmètre et métrique	F-Gas	Déplacements	Déchets générés (non dangereux)		Eau		Total Émissions		
	Émissions de périmètre 1 (t de CO ₂ e)	Émissions de périmètre 3 (t de CO ₂ e)	Poids (en tonn _e s)	Émissions de périmètre 3 (t de CO ₂ e)	Consommation d'eau (m ³)	Émissions de périmètre 3 (t de CO ₂ e)	Total Émissions (t de CO ₂ e)		
Pays	Total Émissions F-Gas	Total Émissions déplacements professionnels	Total Déchets	Total Émissions déchets	Consommation d'eau	Total Émissions eau	Total Émissions 2014 (toutes les sources)	Total Émissions 2013 (déchets & eau exclus)	% d'évolution depuis 2013
Brésil	N/A	3 046	56	2	41	0	3 904	5 490	- 28,9 %
Guatemala	N/A	374	44	9	11 889	13	610	795	- 23,3 %
Mexique	N/A	192	5	1	1 253	1	282		
Total Amérique Latine	N/A	3 612	105	11	13 183	14	4 796	6 285	- 24,1 %
Chine – Capgemini, FS & BPO	N/A	3 521	51	10	16 042	17	7 163		
Philippines	N/A	59	3	0	2 129	2	356		
Vietnam	N/A	63	1	0	70	0	169		
Australie Capgemini (BPO inclus)	N/A	1 869	1 085	170	12 048	13	2 584		
Maroc	N/A	62	10	2	4 737	5	977		
Total Autres régions	N/A	5 573	1 150	182	35 027	37	11 250		
TOTAL GÉNÉRAL	524	172 952	4 332	601	923 674	976	328 500	313 351	4,8 %

Notes (suite de la page précédente)

- F-Gas : Pour l'Inde, il a été établi dans un audit récent que les données 2013 de F-Gas avaient été très surestimées. Les chiffres de 2014 fournissent un total plus précis des émissions de F-Gas.
- Déplacements professionnels : Les facteurs d'émission de Carbon Neutral Company ont permis de calculer les émissions associées aux nuits d'hôtel dans l'ensemble des pays. Lors d'un audit externe lié à la loi « Grenelle II », en 2012, il a été identifié que ces facteurs pouvaient être trop hauts lorsqu'ils étaient appliqués à l'extérieur du Royaume-Uni. Les chiffres présentés ci-dessus peuvent donc être supérieurs à la réalité. Comme il était impossible d'obtenir d'autres facteurs d'émissions plus adaptés, les chiffres ont été déclarés comme étant calculés.
- Déplacements professionnels : Aux Pays-Bas et en Belgique, les données d'émissions liées aux déplacements comportent l'utilisation de la voiture personnelle ainsi que la distance parcourue pour les affaires.
- Déchets : Pour les États-Unis et le Canada, les données 2014 sur les déchets sont estimées à l'aide des factures de 2013 et ajustées en fonction du « nombre réel de collaborateurs dans les bureaux » en 2014.
- Eau : Dans le rapport financier du Groupe de 2013, les données sur l'approvisionnement en eau avaient été doublées pour la déclaration des chiffres de « Consommation d'eau ». Ceci a été corrigé ce qui a entraîné une baisse considérable des données d'usage de l'eau déclarées ici.
- Eau : Comme recommandé par le DEFRA, nous calculons à la fois les émissions associées à l'approvisionnement en eau et celles liées au traitement de l'eau. Comme le volume d'eau envoyée en traitement est illimité, on considère qu'il correspond au volume fourni.
- Eau : Pour les États-Unis et le Canada, les données 2014 sur l'eau sont estimées à l'aide d'une facture de 2011 et ajustées en fonction du « nombre réel de collaborateurs dans les bureaux » en 2014.
- Total Émissions 2013 : Les totaux par région ont été directement tirés du rapport financier du Groupe de 2013. Ces données de 2013 sont différentes de celles contenues dans la mise à jour de la RSE 2014 du Groupe qui contient les émissions d'autres pays, les émissions de l'élimination des déchets et de l'approvisionnement en eau et des données retraitées pour la période Oct. – Déc. 2013. Vous trouverez tous les détails sur la différence entre les données 2013 contenues dans la mise à jour de la RSE 2014 et celles fournies ci-dessus à la page 27 de la mise à jour de la RSE 2014 : http://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/capgemini_crs_2014_update.pdf.
- « % d'évolution depuis 2013 » compare les données « Total Émissions » déclarées en 2013 et en 2014. Il ne s'agit pas d'une comparaison basée sur des éléments communs, car les données de 2013 écartent les déchets et l'eau, plusieurs pays et les entités de Sogeti, comme indiqué ci-dessus.

3.4

Engagement vis-à-vis des parties prenantes

3.4.1 ENGAGEMENT ENVERS LA COMMUNAUTÉ

Capgemini sait que les connaissances et l'expertise de ses collaborateurs sont les plus grandes ressources que le Groupe a à offrir. Nous sommes également conscients que nous devons rendre à l'ensemble de la communauté où nous exerçons nos activités et où nous vivons ce qu'elle nous a donné. Notre stratégie d'engagement envers la communauté met l'accent sur deux thèmes clés : l'éducation et le développement.

Pour générer cet impact positif, nous consacrons du temps, de l'énergie et de la créativité – par le biais de partenariats avec des associations travaillant dans les domaines, du volontariat, du travail bénévole ou de levées de fonds, ainsi que par des financements le cas échéant. Conjuguer nos forces pour aider les autres renforce l'esprit d'équipe, améliore la communication et nous permet de mieux comprendre les communautés qui nous entourent.

Nous souhaitons offrir à nos collaborateurs un maximum d'opportunités pour qu'ils puissent s'engager et se dévouer au service de causes et d'activités qui les passionnent. Notre programme au service des communautés est pleinement intégré à nos métiers et aux missions que nous effectuons pour nos clients. Nous évaluons et communiquons cet engagement à nos collaborateurs, nos partenaires et nos clients via différents canaux de communication, tels que le rapport Responsabilité Sociale et Environnementale publié en externe, le site Internet, l'intranet interne (Talent) ou l'enquête menée auprès de nos collaborateurs dans le monde entier.

Grâce au dynamisme et à la créativité de nos collaborateurs, les communautés de tous les continents ont été concernées. Pour cela, en 2014, des référentiels mondiaux sur le bénévolat d'entreprise ont été établis afin de partager les meilleures pratiques développées au sein du Groupe. Pour récompenser nos collaborateurs, nous avons créé les Global Community Engagement Awards, qui ont été décernés pour récompenser l'excellence dans quatre catégories en plus du vote du public.

3.4.1.1 NOS INITIATIVES MONDIALES

L'initiative PlaNet Finance

Notre entreprise de services professionnels, Sogeti, a fourni une assistance informatique pratique à PlaNet Finance depuis leur création en 1998. PlaNet Finance est une organisation internationale à but non lucratif dont l'objectif est de permettre aux personnes défavorisées d'avoir accès aux services financiers afin d'améliorer de manière durable leur niveau de vie. L'assistance de Sogeti comprend une expertise technique et une assistance pour les principaux systèmes informatiques, et a permis à PlaNet Finance de se consacrer davantage à son activité de base, à savoir favoriser l'inclusion financière. Sogeti gère les systèmes informatiques de PlaNet Finance en hébergeant des applications

comme l'intranet, la messagerie électronique et les formations en ligne, et offre des prestations liées aux ressources humaines.

Par ailleurs, fin 2011, Capgemini et Sogeti a lancé un site Web dédié, en partenariat avec MicroWorld, la plate-forme de microcrédit de PlaNet Finance, pour promouvoir le développement du microcrédit dans les pays les plus défavorisés. Ce site fournit une plate-forme sécurisée qui permet à nos collaborateurs de financer des projets de microcrédit dans le monde entier, sous forme de prêts en ligne pour des projets dont la dimension « responsabilité sociale » a été validée.

En 2012, nous avons lancé la plateforme MicroWorld en France, en Irlande, aux Pays-Bas, en Suède, en Norvège, au Danemark et en Allemagne. D'autres pays ont rejoint l'initiative et nous avons lancé la plate-forme en Amérique du Nord en 2014. Depuis le début de notre engagement, 938 projets de micro-entrepreneurs ont été cofinancés, soit 107 000 euros prêtés par plus de 1 200 membres.

Naandi

Nous maintenons un partenariat étroit avec la Fondation Naandi et son initiative Nanhi Kali dont la mission est de soutenir les jeunes filles dans leur parcours scolaire. Fin 2014, nous avons déjà soutenu plus de 70 000 années scolaires avec des collaborateurs répartis dans plus de 10 pays continuant de soutenir cette initiative.

Nombre de jeunes filles parrainées

2013	7 881
2014	6 795

3.4.1.2 INITIATIVES NATIONALES

En mars 2014, Capgemini France a signé un accord de collaboration avec l'Université Pierre & Marie Curie (UPMC) renforçant ainsi le soutien apporté aux étudiants des cours sur ordinateur. Capgemini France les accompagne en assurant une formation et un mentorat visant à inciter les femmes à choisir une filière informatique épaulées par des mentors qui leur apporteront des approches pratiques tirées de leurs projets clients. Nos collaborateurs animent également des ateliers destinés aux femmes ingénieurs et managers en poste.

Capgemini Royaume-Uni continue d'aider les jeunes défavorisés par le biais du partenariat national avec The Prince's Trust. Nos salariés font du volontariat, du mentorat, du travail bénévole, participent à des défis et à l'accueil client. Depuis le début de notre mécénat en 2008, nous sommes venus directement en aide à plus de 1 300 jeunes – rien qu'en 2014. Le Royaume-Uni a fait un don d'environ 60 000 € et s'est engagé auprès de plus de 20 clients. Notre programme au Royaume-Uni s'est vu

décerner en 2013 la prestigieuse certification Community Mark de Business in the Community (BITC), et se trouve depuis sur la bonne voie pour remporter un Big Tick Award en reconnaissance du rajeunissement de Dawley Town Hall à Telford au Royaume-Uni. Ce projet a également remporté un Global Community Engagement Award voté par notre jury.

Amorcé à Pune en Inde, en 2004, le programme WeKare de Capgemini Inde porte essentiellement sur les thèmes de la responsabilité environnementale, l'éducation et l'employabilité. En travaillant avec plus de 30 organisations à but non lucratif, et dans certains cas, nos clients, le programme WeKare prend des initiatives dans toutes nos régions d'implantation en Inde dont Bangalore, Chennai, Gurgaon, Hyderabad, Kolkata, Mumbai et Pune. Au cours des 10 premiers mois de l'année 2014, nos collaborateurs ont effectué des dons s'élevant à plus 114 000 € au programme WeKare au moyen de retenues sur salaires, qui ont été attribués à divers projets dont la promotion de matériel scolaire et d'uniformes, le soutien à un centre informatique à Ma Niketan, la plantation d'arbres et divers financements éducatifs, y compris le parrainage d'étudiants.

En mai 2014, un grand nombre de nos collaborateurs de Capgemini Belgique ont participé à la Brussels Run de 20 km dans l'objectif de lever des fonds pour la Dertiende Ster (13^e étoile), une initiative menée conjointement avec une ONG Yenega Tesfa, qui vient en aide aux enfants en Éthiopie. En plus de fournir un logement, de la nourriture et d'assurer la sécurité, l'initiative dispense également un enseignement et donne « un espoir en

l'avenir » (traduction littérale de « Yenega Tesfa ») aux jeunes défavorisés.

Tous les ans, depuis 2012, des collaborateurs de plus de 20 régions de Capgemini Amérique du Nord s'unissent pour servir leur communauté locale. Des actions appelées « Capgemini Cares », ont été identifiées par les équipes locales. Ces événements et projets incluent beaucoup d'initiatives allant du soutien de la banque alimentaire locale au nettoyage d'un parc local ou l'aide dans un foyer local pour sans-abris. En Amérique du Nord, Capgemini Consulting a achevé une mission bénévole pour l'association internationale Smile Train, qui s'efforce d'améliorer l'efficacité de leurs opérations dans le monde entier. L'impact de la mission, consistant à soutenir l'objectif de Smile Train qui visait la prise en charge d'un million de chirurgies reconstructives de bords de lèvres et fentes palatines. Le projet a été récompensé par le Consultancy Magazine et a reçu l'Excellence in Social & Community Investment Award.

Une nouvelle fois, l'extraordinaire « Project Theater » de Capgemini Pologne a transformé 26 de nos collaborateurs en comédiens, chanteurs, metteurs en scène et costumiers. Au mois de mars, l'équipe a offert cinq journées d'animation à plus de 1 000 enfants et leurs parents au théâtre Malopolsk Ogród Sztuki à Cracovie. Cette année, pour la première fois depuis le lancement du projet en 2008, environ 40 personnes malvoyantes ont pu profiter du spectacle grâce aux descriptions audio. Le Project Theatre a également été récompensé par nos collaborateurs et a reçu un Global Community Engagement Award.

3

3.4.1.3 DONS ET INVESTISSEMENTS AUX COMMUNAUTÉS

RÉCAPITULATIF DES DONS RÉALISÉS

Pays	Donations	Programmes
Amérique du Nord	65 432 €	22 k€ United Way, 11 k€ Mental Health Association Of New York city Inc, 8 k€ Boys & Girls Clubs Of Metro Atlanta, 5 k€ Us Sciences Po Foundation, 5 k€ Naandi
France et Maroc	307 570 €	96 k€ Mission Handicap et 126 k€ pour les programmes RSE (50 k€ Passport Avenir, 45 k€ Women's forum, 15 k€ Bourses pour les étudiants de l'Université de Lille et 15 k€ Ekodev ruches, 85 k€ Microworld
Royaume-Uni et Irlande	61 734 €	41 k€ Naandi
Benelux	71 360 €	20 k€ Naandi, 30 k€ St. Opikker Super Opikkerdag, 21 k€ St. Opikker website
Inde	82 570 €	22,7 k€ partenariat de Capgemini à l'éducation, 19,6 k€ Bal Raksha Bharat, 16 k€ SAHAAS, 6 k€ Lila Poonawalla fondation pour l'éducation et le sponsoring de 12 jeunes filles
Sous-total	588 666 €	
Pays Nordiques	98 218 €	71 k€ Naandi, 13 k€ Mentor International, Suède
Europe du Sud	265 848 €	102 k€ Adecco foundation, 95 k€ PlanetFinance (Italie), 25 k€ Fundación Catalana Síndrome de Down (FCSD), 25 k€ CADIN (Portugal)
Allemagne et Europe Centrale	17 837 €	7 k€ Fondation des Managers du futur MOFFIN (Pologne), 8 k€ Allemagne
Asie-Pacifique & Latam	19 229 €	4 k€ Naandi (Australie), 2,5 k€ GMA Kapuso Foundation, Inc.(Philippines),
TOTAL	989 799 €	

3.4.1.4 APPROCHE EN TERMES DE PARRAINAGE ET DE PARTENARIAT

Le parrainage par des sociétés du Groupe d'événements sportifs, culturels, sociaux, pédagogiques ou professionnels, qu'ils soient occasionnels ou réguliers, fait partie des activités de communication et de marketing de Capgemini auprès des clients et autres parties prenantes. À la différence d'un don de bienfaisance, le parrainage a pour objectif de promouvoir et renforcer les marques et l'impact du Groupe. Afin d'assurer son adéquation à cet objectif, chaque parrainage doit faire l'objet d'une approbation préalable ; il doit par ailleurs respecter les lois en vigueur et être conforme aux « Sept valeurs », aux politiques internes et au Code éthique du Groupe.

En termes de parrainage, le Groupe a noué un partenariat de longue date avec le monde du rugby, notamment en France, pour plusieurs raisons :

- ▶ l'esprit d'équipe qui caractérise ce sport répond à nos propres valeurs ;
- ▶ la qualité de la relation qui peut être développée sur ce thème avec nos clients ;
- ▶ la forte implantation locale des équipes de rugby renforce le lien avec les communautés régionales.

Le Groupe a pour principe de ne contribuer, en espèces ou en nature, directement ou indirectement à aucune organisation politique.

Dans certaines circonstances, le Groupe souhaite avoir un impact positif sur les communautés au sein desquelles il intervient et où vivent ses salariés. En sa qualité de grand acteur sur la scène internationale, il travaille sur des projets sociétaux avec des organisations caritatives nationales et internationales :

- ▶ les objectifs sont compatibles avec ses « Sept valeurs », son Code éthique et sa politique en termes de Responsabilité Sociale d'Entreprise ;
- ▶ le caractère caritatif est légitime.

3.4.1.5 IMPACT SOCIAL ET ÉCONOMIQUE DE NOTRE ENTREPRISE SUR LE PLAN DE L'EMPLOI

En 2014, avec un nombre d'embauches encore jamais atteint s'élevant à 39 925, le Groupe Capgemini a un impact social et économique important dans la plupart des pays où il est présent, et intervient comme un employeur de premier plan au niveau local.

Près de 41 % du total des nouveaux recrutements concernent de jeunes diplômés issus d'écoles de formation technologique et d'écoles de commerce réputées, d'où des créations d'emplois ou des renouvellements de postes pour plus de 16 000 nouveaux diplômés chaque année. Par ailleurs, pour présenter aux étudiants les carrières et métiers proposés au sein de l'entreprise, nous participons à nombre d'actions et salons de l'emploi, organisés dans des écoles de management et d'ingénieurs notamment en France (ESEO, Telecom Paris, INSA Rennes), en Inde, en Amérique du Nord et au Royaume-Uni. Dans les pays d'Amérique Latine comme le Chili, le Brésil, le Guatemala et l'Argentine, où l'accès à l'éducation est l'un des problèmes les plus importants, Capgemini joue un rôle majeur sur le marché du travail, en recrutant des collaborateurs avec peu ou aucune expérience professionnelle, offrant ainsi aux jeunes l'opportunité de décrocher

leur premier emploi et d'acquérir de l'expérience au sein d'une entreprise internationale.

En France, de nombreux salons pour l'emploi sont organisés en collaboration avec de grandes universités pour présenter les métiers et les perspectives de carrière au sein du Groupe. Nous avons plusieurs projets en cours suite à la signature en 2012 de trois conventions académiques et à la création d'un diplôme universitaire permettant d'intégrer et de former des étudiants, et de rejoindre Capgemini. Grâce à certaines associations, telles que « Passeport Avenir » et « Nos Quartiers ont des Talents », notre Groupe peut collaborer avec les écoles et les universités spécialisées en ingénierie ou en gestion pour coacher chaque étudiant. Chaque étudiant est suivi par l'un de nos collaborateurs (le tuteur) durant l'année scolaire pour mûrir son orientation professionnelle et orienter sa recherche d'emploi.

En 2014, Capgemini et Sogeti France ont signé avec ATOS, Crédit Agricole S.A., Dassault Systèmes et Orange un partenariat avec l'université de Cergy Pontoise en vue d'aider et former les étudiants en situation de handicap dans le domaine des technologies de pointe. Lancé le 7 avril 2014, ce nouveau diplôme vise à former huit étudiants ayant un handicap au métier de développeur Web et d'applications mobiles sur une période de 12 mois avec un contrat à durée déterminée en alternance.

En Amérique du Nord, l'Inde ou l'Asie-Pacifique, la création d'emplois par Capgemini est réalisée essentiellement dans des zones de développement sélectionnées. Ainsi, en Amérique du Nord, les recrutements se concentrent autant que possible sur nos sites principaux, ainsi que sur des sites impliqués dans de grands projets (par opposition aux sites plus distants où les perspectives d'embauche font défaut).

En Inde, deux de nos plus grands campus cibles se situent dans des zones économiques spéciales semi-urbaines identifiées par le gouvernement Indien. Ces campus, implantés près de Chennai et Pune, contribuent au développement de l'économie locale en fournissant des opportunités commerciales et d'emploi pour la population. Dans ce pays, Capgemini élargit par ailleurs sa présence en s'implantant dans des villes de moindre importance comme Trichy et Trivandrum.

Enfin, toujours en Inde, dans le cadre du programme « Train & Hire », nous prenons en charge les frais de formation d'étudiants à certaines technologies de pointe pour les recruter une fois leur formation achevée. Ce programme permet de créer un vivier de talents dotés de compétences de niche et de générer des emplois.

Au Brésil, Capgemini a ouvert de nouveaux sites dans d'autres régions comme le nouveau site Service Desk à Araraquara qui est situé dans la campagne de la région de São Paulo. Ces bureaux généreront plus de 390 embauches.

Le Groupe Capgemini est très présent en Asie-Pacifique, notamment à Singapour, à Hong-Kong, en Malaisie, à Taïwan, aux Philippines, en Chine, au Vietnam et au Japon. Conformément à notre stratégie de développement local, la majorité des collaborateurs ainsi que l'équipe de direction sont originaires de la région et sont recrutés localement dans la plupart de ces pays. Sur ces marchés locaux, Capgemini contribue ainsi à renforcer l'employabilité et, sur certains d'entre eux, fait la preuve de son engagement à long terme (plus de 15 ans de présence à Taïwan).

Pour l'ensemble de ces programmes d'emploi, Capgemini a reçu plusieurs prix en 2014, notamment en Pologne (Prix « Next Generation » Process Excellence pour avoir « créé un environnement propice au changement : Lean Model Office » remis par Process Excellence Network, ou Capgemini Poland qui

s'est vu classé dans les 20 meilleurs employeurs par l'AIIESEC et récompensé par le prix Employer Branding Excellence 2014), ou en Belgique (Meilleur employeur en 2014, pour la huitième année consécutive).

3.4.2 SERVICES OFFERTS AUX CLIENTS

Capgemini s'engage à travailler main dans la main avec ses clients afin de s'assurer que les besoins spécifiques à leurs activités sont satisfaits et dépassés, en offrant des services rentables et durables à forte valeur ajoutée.

3.4.2.1 AIDER LA TRANSFORMATION DES CLIENTS

Les clients attendent de plus en plus que leurs prestataires de services les aident à relever les défis de développement durable auxquels ils sont confrontés, comme l'élaboration de solutions commerciales efficaces, mais aussi la réduction de leur impact sur l'environnement. En notre qualité de prestataire de services dans la transformation des métiers de nos clients, nous estimons être bien placés pour les aider à relever ces défis.

Plus précisément, les conseils et les solutions informatiques que nous proposons à nos clients peuvent les aider à réduire leur empreinte carbone. Chez Capgemini, nous sommes également convaincus que l'efficacité opérationnelle est un facteur déterminant de pérennité de nos clients, qui va souvent de pair avec la réduction des émissions de carbone. Comme nos services prennent en compte les principes de développement durable, nous sommes en mesure d'aider nos clients à faire face aux exigences réglementaires croissantes, à la concurrence, à la hausse des coûts opérationnels et au contrôle de plus en plus sévère de la consommation des ressources.

De plus, lorsque nos clients externalisent leurs activités en ayant recours à nos services d'infogérance, ils ont l'assurance de maîtriser leurs émissions de carbone. En effet, nos centres de traitement de données répondent aux principes du développement durable et améliorent le rendement énergétique de l'informatique de nos clients.

3.4.2.2 REPORTING EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT ET D'ÉMISSIONS DE CARBONE

La gestion de la performance environnementale est de plus en plus importante pour nos clients et impose la mise en œuvre de systèmes et processus adaptés et éco-responsables pour récupérer des données complexes et exhaustives.

Pour aider les entreprises à gérer leur approche environnementale, Capgemini a mis en place une fonction de gestion des données environnementales qui couvre le reporting sur l'énergie, l'impact carbone et le développement durable au sens large. Un tel système est en effet nécessaire à une gestion éclairée de l'empreinte carbone et à la réduction de la consommation énergétique. Notre service d'administration des données et du reporting sur l'énergie, le carbone et le développement durable peut gérer tous les protocoles et facteurs d'émission globaux.

Cette solution est extrêmement efficace, et garantit une gestion des données et un reporting de très haute qualité. Capgemini offre une expertise en développement durable et en processus métiers, soutenue par une plate-forme technologique globale, dans un service intégré unique. Grâce à ce service efficace et fiable, nos clients peuvent aller au-delà de simples réductions de coûts et tirer profit du développement durable pour générer de la valeur ajoutée et gagner en compétitivité sur leurs marchés.

3.4.2.3 « SMART ENERGY SERVICES »

Les « Smart energy services » (Plate-forme SES) de Capgemini offrent tout l'éventail de solutions Smart Metering et Smart Grid en tirant profit des meilleures pratiques développées au cours des 12 dernières années avec les plus grandes sociétés de distribution d'eau et d'énergie au monde. En suivant cette stratégie d'investissement et de focalisation sur les SES, Capgemini s'est imposé comme un des leaders parmi les entreprises mondiales de conseils et de technologie sur le marché de l'infrastructure de mesure avancée (AMI). Notre engagement est considérable avec plus de 10 000 sociétés spécialisées dans la distribution d'eau et d'énergie dans le monde. Notre équipe possède une grande expérience dans ce secteur avec des résultats inégalés en matière d'innovation et des mises en œuvre de projets réussies.

Comme preuve de la réussite de cette stratégie, Capgemini :

- ▶ a fourni des services à des projets AMI regroupant plus de 113 millions de compteurs dans le monde entier ;
- ▶ a fourni des services à plus de 75 sociétés actives de distribution d'eau et d'énergie en ce qui concerne leurs programmes Smart Metering et Smart Grid ;
- ▶ gère directement des programmes de déploiement massifs de plus de 23 millions de compteurs intelligents dans le monde entier ; et
- ▶ offre des conseils quotidiens sur l'exploitation du réseau des compteurs intelligents pour 6 millions de dispositifs dans le monde.

Notre plate-forme de services énergétiques intelligents (SESP) est utilisée pour soutenir des déploiements massifs et des opérations en cours liés à plus de 7,5 millions de compteurs dans le monde entier.

On compte parmi nos clients un grand nombre de sociétés de distribution d'eau et d'énergie les plus importantes au monde comme British Columbia Hydro, Ontario's Hydro One, San Diego Gas & Electric, Southern California Gas, Consumers Energy, Fortum, AusNet Services, Hafslund, Italgas, EON Sweden, GrDF, Hydro Quebec et Centrica.

Capgemini possède un réseau international de Centres d'excellence dédiés aux services énergétiques intelligents (COE) bien établi. Ces COE nous apportent un soutien majeur en ce qui concerne les innovations, le contenu, les processus et les outils pour nos programmes énergétiques intelligents. Nos centres offrent également des services industrialisés de premier plan pour l'intégration, le déploiement, l'exploitation des compteurs et du réseau ainsi que l'architecture de solutions pour plusieurs clients.

<http://www.capgemini.com/utilities/smart-energy-services>

3.4.2.4 « SMART CITIES »

Capgemini a conscience que la technologie – définie et mise en œuvre de façon adéquate – facilite l'adoption de nouvelles approches de prestations de services plus intelligentes pour les citoyens.

Avec l'accélération de l'urbanisation, les villes contribuent de façon disproportionnée aux émissions de carbone et aux changements climatiques. Nos grandes villes abritent désormais des millions de personnes. De nouveaux types d'infrastructure urbaine sont nécessaires pour permettre une croissance durable, et garantir l'efficacité des villes.

Capgemini est reconnu comme leader d'opinion en matière d'utilisation des technologies de l'information et des communications pour fournir des services énergétiques, de transport et services publics, visant explicitement la réduction des coûts et l'amélioration des résultats tout en respectant l'environnement.

De plus amples informations sont disponibles sur <http://www.capgemini.com/resources/creating-sustainable-cities-for-the-21st-century>.

3.4.2.5 SERVICES DE CONSEIL EN DÉVELOPPEMENT DURABLE

Capgemini offre des services de conseil relatifs à la gestion du changement climatique, l'efficacité opérationnelle et les activités industrielles. Notre réseau international d'experts en développement durable intègre les objectifs de développement durable aux problématiques commerciales.

Nous fournissons également des services spécialisés pour les marchés verticaux intelligents, tels que le secteur des équipements collectifs (énergie et eau), les transports, le pétrole et le gaz, et le secteur public.

3.4.2.6 CENTRE DE DONNÉES MERLIN

Issu de notre portefeuille, notre centre de données merlin reste l'un des plus écologiques au monde. Fondé sur une technologie de pointe, Merlin a été ouvert au Royaume-Uni en 2010 pour garantir une exploitation aussi efficace que possible des systèmes de ses clients, tout en réduisant les émissions (par rapport à leurs propres systèmes internes). L'environnement a été placé au cœur du projet, de la sélection de l'emplacement, jusqu'à la conception et la construction, en passant par l'exploitation quotidienne du site.

Soucieux de l'optimisation de l'efficacité des ressources de nos locaux existants, Capgemini investit massivement depuis quelque

temps dans l'amélioration de l'efficacité énergétique de nos centres de données :

- ▶ approvisionnement en énergie renouvelable ;
- ▶ transformation de l'alimentation secteur à courant alternatif en courant continu ;
- ▶ installation d'éclairage à faible consommation énergétique et passage à des activités automatiques ;
- ▶ contrôle des valeurs de réglage de la température et ajustements nécessaires pour maintenir un rapport puissance-traitement optimal.

Les réalisations majeures de Merlin dans ce domaine comptent :

- ▶ un rendement énergétique de 1,10 (ratio de *Power Usage Effectiveness*), ce qui implique 91 % d'économies d'énergie par rapport à un centre de données « moyen du secteur » ;
- ▶ un système de refroidissement qui permet d'économiser 80 % des frais d'exploitation et permet une réduction des émissions de carbone de 50 % par rapport aux solutions de refroidissement des centres de données classiques, et ;
- ▶ l'élimination des batteries dans les onduleurs grâce à l'application d'une technologie innovante de volant d'inertie.

Toutes ces avancées ont été réalisées tout en satisfaisant aux exigences les plus strictes du secteur en matière de sécurité et de résilience. Ainsi, Merlin a obtenu le prix 2013 du Code de Conduite Européen pour l'Efficiencia Énergétique des Centres de Données décerné par l'Institut de l'Énergie et du Transport de la Commission Européenne, en reconnaissance de « la réduction de notre consommation d'énergie d'une manière rentable, sans contrarier la fonction critique des équipements du centre de données. »

Au cours de sa courte vie, Merlin a également reçu le premier prix aux Green Data Centre Award (2010) décerné par Data Centre Dynamics Leaders et le premier prix Green IT Award (2011) organisé par Uptime Institute dans la catégorie Data Center Design. Il a également décroché un deuxième prix aux Sustainable Business Awards 2011 de The Guardian, ainsi qu'une place de finaliste au prix 2011 de Business Green Leader.

De plus amples informations sont disponibles sur :

<http://www.capgemini.com/resources/a-closer-look-at-merlin>

3.4.2.7 LE RÉFÉRENTIEL OTACE DE LA SATISFACTION CLIENT

Notre processus interne de gestion de la relation client, baptisé OTACE (*On Time and At or Above Client Expectations*, respect des délais et satisfaction des attentes du client), est un facteur déterminant de la relation commerciale. Nos clients sont ainsi invités à préciser leurs attentes vis-à-vis du Groupe à partir d'un ensemble d'indicateurs portant sur :

- ▶ le type de service requis ;
- ▶ la nature de la relation de travail ;
- ▶ le transfert de connaissances.

Les indicateurs retenus sont enregistrés, puis analysés avec le client pour établir une évaluation, régulièrement actualisée en fonction d'un calendrier convenu ensemble.

OTACE apporte des indications sur les points forts et sur les axes d'amélioration, et nous permet de mieux comprendre les différents paramètres de la satisfaction des clients par rapport à chacun de leurs projets. En 2014, plus de 4 200 missions ont été analysées en utilisant OTACE. Les résultats ont démontré que 88 % d'entre elles répondaient aux attentes du client ou les dépassaient, avec un taux de satisfaction de 3,9 sur une échelle de 5.

OTACE est progressivement mis en œuvre dans les nouvelles entités et la couverture en 2014 s'élevait à 78 % de l'ensemble du chiffre d'affaires.

Notre approche orientée client et la « Collaborative Business Experience » constituent les fondements de la relation que nous entretenons avec nos clients. La satisfaction de nos clients et leur reconnaissance de la valeur ajoutée que nous leur apportons pour les aider à obtenir des résultats durables est, en effet, un facteur essentiel de notre activité. À cet égard, les résultats de l'étude d'opinion mondiale 2014 réalisée auprès de nos collaborateurs sont également significatifs : 91 % d'entre eux se disent tout à fait d'accord sur le fait qu'ils « se sentent personnellement responsables de la satisfaction de leur client ». Ce pourcentage est en constante progression au fil des années.

3.4.3 NOS FOURNISSEURS ET PARTENAIRES COMMERCIAUX

Les engagements de Capgemini en matière de relations avec ses fournisseurs sont définis en détail dans un guide complet consacré aux achats éthiques et à la sélection des fournisseurs.

APPROVISIONNEMENTS

Le Groupe effectue ses achats en tenant compte des enjeux environnementaux, des impacts sociaux, des droits de l'homme et de la lutte contre la corruption ; l'ensemble des activités de Capgemini étant guidé par les dix principes fondamentaux du Global Compact (Pacte Mondial) des Nations Unies. En d'autres termes, le Groupe s'est engagé à ne collaborer qu'avec des fournisseurs ayant des pratiques éthiques et respectueuses des droits de l'homme.

Capgemini a fixé des « Directives pour des achats éthiques » et souhaite développer des relations pérennes avec des fournisseurs sélectionnés. En cas de violation de ces directives éthiques, Capgemini se donne la possibilité de résilier le contrat du fournisseur.

Nos procédures d'achat reposent sur les principes suivants :

- ▶ traiter nos fournisseurs de manière équitable ;
- ▶ sélectionner les fournisseurs sur la base de la valeur, des performances, du prix, et de la durabilité de leur offre ;
- ▶ sélectionner les fournisseurs selon un processus transparent et vérifiable ;
- ▶ garantir la confidentialité des informations des fournisseurs ;
- ▶ gérer le risque fournisseurs ;
- ▶ veiller à ce que les contrats des fournisseurs comportent des clauses applicables en matière d'achats durables ;
- ▶ entretenir avec les fournisseurs une relation fondée pleinement sur la concurrence.

Nous encourageons la diversité et l'égalité des chances entre fournisseurs : notre objectif est de donner l'opportunité aux petites et très petites entreprises qualifiées d'obtenir des marchés. Notre approche éco-systémique avec nos grands clients vise à favoriser cette démarche et à niveler les barrières d'accès, lorsque cela est possible.

Le personnel de nos sous-traitants et fournisseurs doit travailler suivant les mêmes critères de RSE et de développement durable que nos propres collaborateurs. Parallèlement, nous leur appliquons les mêmes critères en matière de diversité, de santé

et de sécurité que ceux que nous appliquons à nos propres collaborateurs.

Le déploiement de la politique Groupe traitant du droit de la concurrence s'est poursuivi en 2014 et a fait l'objet d'une campagne de communication. La fonction Achats de Capgemini s'engage à se conformer aux lois applicables en matière de droit de la concurrence et des législations antitrust. Les équipes ont ainsi été formées aux méthodes de sélection appropriées de nos fournisseurs.

De plus, pour garantir la traçabilité et l'implication systématique de la fonction Achats en amont dans le processus d'achat dans son ensemble (procure-to-pay processes), une initiative imposant l'émission d'un bon de commande avant tout paiement de facture a été lancée en 2013.

NOS PRINCIPES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT

Nos fournisseurs doivent respecter, dans les relations qu'ils entretiennent avec nous, avec nos clients et avec nos cocontractants et autres fournisseurs un comportement équitable et éthique conforme à nos principes de base en matière de développement durable. Ces principes s'appliquent également à la production de produits et services, aux activités des fournisseurs et, le cas échéant, à leur propre chaîne d'approvisionnement.

Nos principes et actions sont disponibles aux adresses suivantes :

- ▶ pour l'éthique : <http://www.capgemini.com/resources/our-ethics-for-you> ;
- ▶ pour la RSE et la durabilité avec les PME : <http://www.uk.capgemini.com/about/corporate-responsibility/business-information-for-small-medium-enterprises>.

L'APPROVISIONNEMENT DURABLE EN APPLICATION

Notre gestion centralisée des données, des contrats et des dépenses nous permet d'identifier des domaines clés de risques pour le développement durable et les perspectives d'amélioration correspondantes tout au long de la relation que nous entretenons avec nos fournisseurs et nos partenaires commerciaux. Nous évaluons en particulier tous les nouveaux fournisseurs qui doivent compléter un questionnaire sur le développement durable selon les risques identifiés.

En 2014, les achats du Groupe à ses cent principaux fournisseurs se sont élevés à 1 186 millions d'euros et à 452 millions d'euros à ses dix principaux fournisseurs. Le premier fournisseur, le top cinq et le top dix des fournisseurs représentent respectivement 5 %, 13 % et 19 % des dépenses du Groupe.

Les trois exemples clés ci-dessous illustrent la mise en œuvre continue de l'approvisionnement durable de Capgemini.

Capgemini Inde a obtenu sa certification ISO 14001 en 2014. Rendue possible grâce à la coordination et l'aide des équipes indiennes, le service achats a suivi une approche tridimensionnelle déterminante dans cette initiative :

- ▶ collaborer avec des fournisseurs qui comprennent notre besoin de nous impliquer dans le développement durable et qui nous aident à devenir une organisation respectueuse de l'environnement. Par exemple, prenons le Green IT soutenu par Lenovo ; HP ayant personnalisé la solution pour répondre à nos besoins comme l'impression recto-verso et l'impression intelligente. Les fournisseurs qui font preuve d'expertise dans le domaine des économies d'eau ont également joué un rôle clé ;
- ▶ être certains que nous travaillons avec des fournisseurs certifiés qui nous aident à éliminer nos déchets par des méthodes respectueuses de l'environnement. L'identification d'un fournisseur pan-indien pour les déchets électroniques ainsi que d'entrepreneurs locaux est allée dans le bon sens ;
- ▶ s'engager auprès de nos fournisseurs qui sont le cœur même de tout ce programme. Comme le souligne aussi la norme ISO 14001, il est primordial que les collaborateurs tout comme les personnes travaillant au nom des organisations comprennent l'importance d'être impliqués dans le développement durable. À cet égard, une enquête a été envoyée à chacun de nos fournisseurs. Les résultats collectés feront la lumière sur les domaines auxquels il faut accorder une attention particulière.

Dès lors, nous avons réalisé combien il était nécessaire de définir des stratégies nous permettant d'avoir une vision à long terme de l'ensemble du thème de l'approvisionnement et d'acheter intelligemment. Nous générerons ainsi des profits ce qui nous aidera à effectuer des économies considérables et à atteindre les objectifs et les cibles ambitieux que nous avons fixés.

En 2014, Capgemini Royaume-Uni a encore accordé son soutien aux PME (petites et moyennes entreprises) au service du gouvernement britannique en visant 25 % de l'ensemble des dépenses liées au secteur public destinées aux PME. En 2011, une estimation montre que Capgemini Royaume-Uni avait recours à 200 PME pour conseiller des clients de ministères du gouvernement. En 2014, nous avons activé 1 756 PME de niveau 1 dans notre système d'achat et les dépenses ont augmenté de 39 % en 2014 avec ses PME au service du gouvernement britannique. Cela prouve que notre programme d'activités pour faciliter les affaires avec Capgemini Royaume-Uni est efficace. Nous poursuivrons ces efforts en 2015.

Nous avons continué à veiller sur le respect de nos politiques et à réduire les risques pour Capgemini Royaume-Uni. 352 nouveaux fournisseurs ont fait l'objet d'une évaluation des risques. Elle a révélé que 49 d'entre eux ne respectaient pas nos politiques et nos normes et n'ont donc pas été sollicités. De plus, 8 autres fournisseurs jugés comme présentant un risque élevé quant au développement durable ont fait l'objet d'un examen plus poussé, et 3 fournisseurs ont été contrôlés pour voir s'ils respectaient bien la loi anticorruption britannique de 2010. Tout a été réglé avec succès. En 2014, outre notre approche de contrôle standard, nous avons lancé les premiers audits des fournisseurs directs afin d'évaluer un éventail fournisseurs à risques élevé et faible. De cette façon, nous nous assurons qu'ils respectent nos exigences et que leurs actions correspondent à leur engagement envers nous.

En France, l'accord 2013-2015 pour l'intégration des personnes handicapées signé avec les partenaires sociaux fixe des objectifs pour embaucher des personnes protégées et développer nos dépenses externes avec des fournisseurs issus de ce secteur.

En 2014, l'organisation de l'approvisionnement a aidé Capgemini France à atteindre l'objectif d'1,2 M d'euros en mettant en place un plan d'action visant des catégories de dépenses spécifiques du secteur protégé comme la restauration, l'imprimerie, le mobilier de bureau, l'entretien et le nettoyage des bâtiments, notamment les activités de recyclage, et la sous-traitance de systèmes informatiques. De nouveaux fournisseurs ont été identifiés et ajoutés à notre base fournisseurs. Les demandes d'approvisionnement ont été analysées et envoyées aux fournisseurs choisis.

3.5 Analyse externe indépendante

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

Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Cap Gemini S.A. désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2014, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de 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, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

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 DU COMMISSAIRE 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).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de six personnes entre novembre 2014 et février 2015 pour une durée d'environ neuf semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 ⁽¹⁾.

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 de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, 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 les notes méthodologiques présentées aux paragraphes 3.2.1 et 3.3.4 dans le chapitre relatif aux informations sociales, environnementales et sociétales 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.

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené trois entretiens avec les 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 RSE 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 importantes ⁽¹⁾ :

- ▶ 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 et 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 que nous avons sélectionnées ⁽²⁾ 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 pour identifier d'éventuelles omissions 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 36 % des effectifs et entre 25 % et 41 % des informations quantitatives environnementales.

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.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, 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.

Paris La Défense, le 27 février 2015

KPMG S.A.

Philippe Arnaud
Associé

Département Changement Climatique & Développement Durable

Frédéric Quélin
Associé

(1) Informations quantitatives

Indicateurs sociaux : Effectif ventilé par zone géographique, par âge et par sexe, effectif moyen ; nombre d'embauches et taux d'attrition par sexe ; taux d'absentéisme ; effectif à temps partiel ; nombre d'heures de formation ; nombre d'employés formés ; pourcentage de salariés ayant fait l'objet d'une revue de performance et de carrière.

Indicateurs environnementaux : Consommation directe d'énergie ; émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations d'énergie et aux déplacements professionnels.

Informations qualitatives

Les conditions de santé et de sécurité au travail ; Égalité de traitement ; 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 ; Les actions engagées pour prévenir la corruption ; Protection des données.

(2) Capgemini India FS & ACIS, Capgemini Italy, Capgemini Spain, Capgemini Sweden, Capgemini France

3.6 Tableau de corrélation du Grenelle

Le tableau Grenelle II ci-dessous reprend en détail les indicateurs compris dans la loi et dans le périmètre des déclarations effectuées par Capgemini. Les explications relatives aux données manquantes pour un indicateur sont également incluses.

Indicateurs sociaux	O■/N■	Justification
a) Effectifs		
▶ Effectif total ; répartition des effectifs par âge, sexe et zone géographique	■	Voir pages 89, 90 et 99
▶ Recrutements et licenciements	■	Voir pages 90 et 107
▶ Rémunérations et leur évolution	■	Voir page 91
b) Organisation du travail		
▶ Temps de travail	■	Voir page 92
▶ Absentéisme	■	Voir page 93
c) Relations sociales		
▶ Organisation du dialogue social (procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation)	■	Voir pages 105 et 106
▶ Bilan des accords collectifs	■	Voir pages 105 et 106
d) Santé et sécurité		
▶ Conditions de santé et de sécurité au travail	■	Voir page 94
▶ Bilan des accords collectifs signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	■	Voir page 94
▶ Accidents du travail, comprenant leur fréquence et gravité, ainsi que les maladies professionnelles	■	Voir pages 93 et 94
e) Formation		
▶ Politiques mises en œuvre en matière de formation	■	Voir pages 95 à 97
▶ Nombre total d'heures de formation	■	Voir page 96
f) Égalité de traitement		
▶ Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/femmes	■	Voir pages 99 à 102
▶ Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	■	Voir pages 102 à 104
▶ Politique de lutte contre les discriminations	■	Voir pages 98 à 99 et 104
g) Promotion et respect des dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) concernant :		
▶ Le respect de la liberté d'association et la reconnaissance du droit de négociation collective	■	
▶ La suppression de la discrimination en matière d'emploi et de travail	■	Voir pages 84 et 85
▶ L'abolition de toutes les formes de travail forcé	■	
▶ L'abolition du travail des enfants	■	

Indicateurs environnementaux	O/N/■	Justification
a) Politique générale en matière environnementale		
▶ L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les évaluations et processus de certification relatifs aux questions environnementales	■	Voir pages 108 et 109
▶ Actions de formation et d'information des collaborateurs en matière de protection de l'environnement	■	Voir pages 108 et 109
▶ Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	■	En raison de la nature de nos activités, notre impact est essentiellement lié aux émissions de carbone associées. C'est pourquoi l'indicateur le plus pertinent qui a été retenu est l'émission de gaz à effet de serre et les mesures prises pour le réduire et optimiser les énergies et les ressources durables en général.
▶ Montant des provisions et garanties pour risque environnemental, à moins que ces informations n'occasionnent un préjudice sérieux à la société impliquée dans un litige	■	Voir ci-dessus
b) Pollution et gestion des déchets		
▶ Mesures de prévention, de réduction ou de réparation des rejets dans l'atmosphère, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	■	Voir ci-dessus
▶ Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	■	Voir pages 111 à 115
▶ Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	■	Voir thèmes a, b
c) Utilisation durable des ressources		
▶ Consommation d'eau	■	Voir pages 111 à 115
▶ Approvisionnement en eau adapté aux contraintes locales	■	Le déploiement de notre système de reporting sur l'empreinte carbone inclut la consommation d'eau dans ces données et nous sommes en train d'évaluer si cet usage, en particulier relatif aux systèmes de refroidissement de nos centres de données, peut avoir un impact significatif.
▶ Consommation de matières premières et mesures mises en œuvre pour améliorer l'efficacité de leur utilisation	■	En raison de la nature de notre activité, nous ne consommons pas de matières premières.
▶ Consommation d'énergie et mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	■	Voir pages 110 à 115
▶ Utilisation des sols	■	Cette donnée est considérée comme non applicable dans la mesure où nous n'avons quasiment pas d'espaces verts ou de terrains dans les locaux que nous occupons.
d) Changement climatique		
▶ Émissions de gaz à effet de serre	■	Émissions de gaz à effet de serre sur un périmètre limité
▶ Adaptation aux conséquences du changement climatique	■	Nous évaluons les risques en termes de coûts de l'énergie. Notre objectif est de fixer globalement des objectifs de réduction.
e) Protection de la biodiversité		
▶ Mesures mises en œuvre pour protéger et conserver la biodiversité	■	Cette donnée est considérée comme non applicable dans la mesure où nous n'avons quasiment pas d'espaces verts ou de terrains dans les locaux que nous occupons.

Indicateurs sociaux et communautaires	O■/N■	Justification
a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la société :		
▶ En matière d'emploi et de développement régional	■	Voir pages 116 à 119
▶ Sur les populations locales	■	Voir page 118
b) Relations entretenues avec les parties prenantes, comprenant les associations d'insertion, établissements d'enseignement, association de défense de l'environnement, associations de consommateurs et les populations locales		
▶ Conditions de dialogue avec ces personnes ou organisations	■	Voir pages 116 à 118
▶ Actions de partenariat ou de mécénat	■	Voir pages 116 à 118
c) Sous-traitance et fournisseurs		
▶ Prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans la politique d'achat	■	Voir pages 121 et 122
▶ Importance de la sous-traitance et prise en compte de la responsabilité sociale et environnementale dans nos relations avec les fournisseurs et les sous-traitants	■	Voir pages 121 et 122
d) Loyauté des pratiques		
▶ Actions menées pour prévenir la corruption	■	Voir page 85
▶ Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	■	Nous ne sommes pas dans une activité grand public et ne construisons pas de produits de grande consommation de nature à impacter la santé ou la sécurité des consommateurs finaux.
e) Autres actions mises en place en matière de droits de l'homme		
▶ Autres actions mises en place en matière de droits de l'homme	■	Voir pages 84 et 85

4

Informations financières

4.1

Analyse des résultats consolidés du Groupe Capgemini 130

4.1.1 Commentaires généraux sur l'activité du Groupe au cours de l'exercice 2014	130
4.1.2 Commentaires sur les comptes consolidés du Groupe Capgemini et perspectives 2015	134

4.2

Comptes consolidés 136

4.2.1 Comptes de résultat consolidés	136
4.2.2 Produits et charges comptabilisés en capitaux propres	137
4.2.3 États consolidés de la situation financière	138
4.2.4 Tableaux de flux de trésorerie consolidés	139
4.2.5 Tableaux de variation des capitaux propres consolidés	140
4.2.6 Notes aux comptes consolidés au 31 décembre 2014	141
4.2.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	194

4.3

Commentaires sur les comptes de la Société Cap Gemini S.A. 195

4.4

Comptes sociaux 2014 197

4.4.1 Bilans au 31 décembre 2013 et 2014	197
4.4.2 Comptes de résultat pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 2014	199
4.4.3 Annexe aux comptes sociaux	200
4.4.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	217
4.4.5 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	218
4.4.6 Rapport complémentaire des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	219
4.4.7 Rapport complémentaire des commissaires aux comptes sur l'augmentation de capital réservée à certains salariés et mandataires sociaux de filiales étrangères	220

4.5

Autres informations financières et comptables 221

4.5.1 Résultats des cinq derniers exercices	221
4.5.2 Tableau des filiales et participations	222

4.1

Analyse des résultats consolidés du Groupe Capgemini

4.1.1 COMMENTAIRES GÉNÉRAUX SUR L'ACTIVITÉ DU GROUPE AU COURS DE L'EXERCICE 2014

L'exercice 2014 marque une nouvelle accélération de la performance du Groupe avec un retour marqué à la croissance du chiffre d'affaires, une amélioration importante des marges opérationnelles et une forte génération de « free cash flow ».

Dans un contexte économique qui est resté difficile en Europe, Capgemini a pu réaliser une solide progression grâce à la très bonne croissance de ses opérations en Amérique du Nord et à la mise en œuvre de la priorité donnée à l'innovation et la compétitivité, afin de mieux répondre aux attentes exprimées par ses clients. Au total, le Groupe a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires de 10 573 millions d'euros, en progression de 3,4 % à taux de change et périmètre constants par rapport à celui de 2013. Après la prise en compte de l'impact de l'évolution relative des devises du Groupe contre l'Euro et de l'intégration de la société française Euriware acquise cette année, le chiffre d'affaires est supérieur de 4,8 % par rapport à celui publié en 2013.

Le taux de marge opérationnelle 2014 s'établit à 9,2 %, en progression de 0,7 point par rapport à celui de 2013, celle-ci est supérieure donc à l'objectif d'un accroissement de ce taux compris entre 0,3 à 0,5 point annoncé au début 2014. Avec des charges de restructurations stables (68 millions d'euros), le Groupe est en mesure de produire en 2014 un résultat d'exploitation de 853 millions d'euros, ce qui porte en conséquence la marge d'exploitation à 8,1 % contre 7,1 % en 2013.

Le résultat financier est négatif à hauteur de 70 millions d'euros (il était de - 102 millions d'euros en 2013). La charge d'impôts s'élève à 210 millions d'euros, à comparer à celle de 182 millions d'euros de 2013.

Le résultat net part du Groupe atteint sur ces bases 580 millions d'euros en 2014, en progression de 31 % par rapport à l'exercice précédent.

Le Groupe a généré un « free cash flow » organique ⁽¹⁾ de 668 millions d'euros (en 2013, il était de 455 millions d'euros avant contribution exceptionnelle à un fonds de pension au Royaume-Uni).

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR GRANDES RÉGIONS

L'Amérique du Nord a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires de 2 230 millions d'euros (soit 21,1 % de celui du Groupe), en hausse de 8,5 % à taux de change et périmètre constants (et de 7,5 % à périmètre et taux de change courants). Cette zone a affiché une forte activité tout au long de l'année, grâce au dynamisme des activités de services applicatifs (+ 9,3 % à taux de change et périmètre constants) et d'autres services d'infogérance (+ 11,4 %), notamment dans les secteurs des services financiers, de l'énergie et des utilities, de la distribution et des biens de consommation. La marge opérationnelle en Amérique du Nord s'établit en 2014

à 281 millions d'euros (soit 12,6 % du chiffre d'affaires, en progression de 0,3 point du taux de marge opérationnelle) contre 255 millions d'euros en 2013.

Le Royaume-Uni génère cette année un chiffre d'affaires de 2 197 millions d'euros (ce qui représente 20,8 % du total Groupe). Il est en hausse de 4,1 % à taux de change et périmètre constants (et en hausse de 9,7 % en tenant compte de l'évolution relative de la livre sterling et de l'euro). La croissance est principalement tirée par les services applicatifs, grâce en particulier au dynamisme des prestations réalisées pour le secteur privé, ainsi que par les autres services d'infogérance qui ont bénéficié du retard de la baisse programmée du chiffre d'affaires réalisé dans le cadre d'un très grand contrat du groupe. La marge opérationnelle s'élève sur ces bases à 249 millions d'euros (11,3 % du chiffre d'affaires, en progression de 2,6 points du taux de marge opérationnelle), à comparer à 175 millions d'euros en 2013.

La France a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires de 2 342 millions d'euros (ce qui représente 22,1 % du total Groupe) en progression de 0,5 % sur l'année (et en hausse de 6,9 % en tenant compte de l'intégration d'Euriware), affichant ainsi une légère croissance et malgré une conjoncture peu favorable. Les services informatiques de proximité (Sogeti) et les services applicatifs marquent une rétraction heureusement contrebalancée par un retour à la croissance des activités de Conseil et une bonne progression des autres services d'infogérance. La marge opérationnelle en 2014 s'établit à 197 millions d'euros (soit 8,4 % du chiffre d'affaires) contre 204 millions d'euros en 2013 (9,3 % du chiffre d'affaires).

Le Benelux avec un chiffre d'affaires de 1 074 millions d'euros (soit 10,2 % du total Groupe) enregistre un léger repli, à hauteur de - 0,6 %, se rapprochant de la stabilisation de l'activité après plusieurs reculs ces dernières années. Il faut observer la forte progression du chiffre d'affaires des autres services d'infogérance (+ 16,6 %), la stabilité des services informatiques de proximité (Sogeti). Le reste des métiers y enregistre une décroissance sur l'année, avec toutefois une amélioration progressive tout au long de l'exercice. La marge opérationnelle totalise 113 millions d'euros (soit 10,5 % du chiffre d'affaires soit 0,7 point de mieux qu'en 2013).

La région « **Reste de l'Europe** » avec un chiffre d'affaires de 1 849 millions d'euros (soit 17,5 % du total Groupe) réalise une hausse de 2,3 %, à taux de change et périmètre constants (+ 0,5 % à taux de change et périmètre courants). L'activité est soutenue par les pays nordiques, l'Italie et le Portugal. Elle est restée stable en Europe centrale et connaît un nouveau repli en Espagne avec toutefois un redressement au second semestre. La marge opérationnelle s'élève à 160 millions d'euros (soit 8,6 % du chiffre d'affaires soit 0,9 point de mieux par rapport à 2013). Cette amélioration est soutenue par la croissance de l'activité « offshore », notamment dans les pays nordiques.

(1) Le « free cash flow » organique se définit comme le flux de trésorerie lié à l'activité diminué des investissements (nets de cession) en immobilisations incorporelles et corporelles et ajusté des flux liés aux intérêts financiers nets.

La région **Asie-Pacifique et Amérique Latine** enfin, (881 millions d'euros, soit 8,3 % du chiffre d'affaires du Groupe) a enregistré une croissance de 5,0 % à taux de change et périmètre constants (et une baisse de - 2,5 % à taux de change et périmètre courants, l'évolution des devises notamment le real brésilien, la roupie indienne et le dollar australien expliquant l'essentiel de la différence entre ces deux taux). En Asie-Pacifique la croissance proche de 11 % (à taux de change et périmètre constants) continue à être tirée par le développement des services financiers ainsi que du marché indien local. En Amérique Latine, l'activité est restée égale à taux de change et périmètre constants, avec comme prévu le retour à une croissance à deux chiffres au quatrième trimestre. Cette performance est d'autant plus significative que la réduction prévue de la vente de matériel informatique à un client sud-américain a fortement pesé et a pu être compensée par la forte croissance de l'activité des services applicatifs. La marge opérationnelle atteint 54 millions d'euros (6,1 % du chiffre d'affaires, soit une amélioration de 1,2 point) à comparer à 44 millions d'euros en 2013.

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR MÉTIERS

L'évolution de la demande de plus en plus fréquente des clients d'intégrer au sein d'un même contrat des services de maintenance et de développement applicatifs a amené le Groupe à revoir la présentation de son information sectorielle par métier. La distinction entre l'intégration de systèmes – qui comprend le développement applicatif – et l'infogérance – qui inclut l'activité de maintenance – est donc devenue artificielle.

En conséquence et à compter du 1^{er} janvier 2014, la présentation de l'information sectorielle par métier s'analyse comme suit :

- ▶ Conseil (« Consulting Services »), qui a pour mission de contribuer à l'amélioration des performances des entreprises clientes grâce à une connaissance approfondie de leurs activités et de leurs processus (définition inchangée) ;
- ▶ Services informatiques de proximité (« Local Professional Services »), qui exercent au sein même de l'entreprise cliente une activité d'accompagnement et de support des équipes informatiques internes (définition inchangée) ;
- ▶ Services applicatifs (« Application Services »), qui comprennent la conception, le développement, la mise en œuvre et la maintenance des applications IT couvrant les activités du Groupe en termes d'intégration de système et de maintenance des applications ;
- ▶ Autres services d'infogérance (« Other Managed Services »), qui regroupent l'intégration, la gestion et/ou le développement de tout ou partie des systèmes d'infrastructure IT d'un client (ou d'un groupe de clients), des services transactionnels, des

services à la demande et/ou des activités métiers des clients – Business Process Outsourcing, BPO.

Le Conseil (4,2 % du chiffre d'affaires du Groupe) affiche un recul de 3,4 % de son activité à taux de change et périmètre constants, avec une baisse cependant beaucoup moins marquée au quatrième trimestre. Cette baisse est essentiellement due au recul de l'activité en Amérique du Nord, au Royaume-Uni et au Benelux alors que l'activité progresse à présent en France et dans le reste de l'Europe. Le taux d'utilisation à 70 % au dernier trimestre est en progression notable. La marge opérationnelle atteint dans ces conditions 8,2 % en 2014 contre 7,8 % en 2013.

Les Services informatiques de proximité (SOGETI) (14,9 % du chiffre d'affaires du Groupe) enregistrent une hausse de 1,1 % du chiffre d'affaires sur l'ensemble de l'année 2014 à taux de change et périmètre constants. Si la filiale française enregistre un léger recul (- 1,8 %), Sogeti réussit à afficher une croissance dans l'ensemble des autres géographies, en particulier en Amérique du Nord où elle atteint près de 5,0 %. Le taux d'utilisation est resté à un niveau satisfaisant (82 %). La marge opérationnelle est de 9,9 % contre 10,6 % en 2013. Ce recul s'explique par l'intégration d'une partie de l'activité d'Euriware ainsi que par la faiblesse de la demande en provenance du secteur aéronautique.

Les services applicatifs (55,4 % du chiffre d'affaires du Groupe) affichent une progression de 3,8 % de son chiffre d'affaires à taux de change et périmètre constants en 2014. Leur croissance est entre autre tirée par le dynamisme des services liés à l'innovation et en particulier à ce que la profession regroupe sous le sigle « SMAC » (*Social, Mobile, Analytics et Cloud*) et à la maintenance applicative notamment grâce à notre offre industrielle NextGen AM. L'Amérique du Nord, le Royaume-Uni, et la région Asie-Pacifique et Amérique Latine contribuent fortement à cette croissance. Le taux d'utilisation est resté à un niveau favorable (de l'ordre de 82 %). La marge opérationnelle a atteint 10,6 %, en progression de 0,9 point par rapport à 2013.

Les autres services d'infogérance (25,5 % du chiffre d'affaires du Groupe) voient leur chiffre d'affaires progresser de 5,3 % à taux de change et périmètre constants en 2014 grâce à la croissance des activités de BPO (Business Process Outsourcing) et des services d'infrastructures. L'Amérique du Nord et le Benelux enregistrent des croissances supérieures à 10 %. La marge opérationnelle est de 8,8 % ce qui représente une progression de 1,7 point par rapport à l'exercice précédent (7,1 %). Ceci s'explique en partie par l'amélioration de la rentabilité des services d'infrastructures.

En synthèse, le tableau ci-après présente les taux d'utilisation (à périmètres constants), qui mesurent la part du temps de travail, hors congés légaux, des personnels salariés productifs. Ils restent relativement stables par rapport à 2013.

Taux d'utilisation	2013				2014			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Conseil	62 %	69 %	64 %	67 %	65 %	69 %	64 %	70 %
Services informatiques de proximité	80 %	82 %	83 %	82 %	81 %	82 %	82 %	82 %
Services applicatifs	80 %	81 %	82 %	82 %	81 %	82 %	82 %	83 %

HISTORIQUE DES RÉSULTATS PAR MÉTIERS

Chiffre d'affaires <i>(en millions d'euros)</i>	2012	2013	2014
Conseil	500	456	442
Services informatiques de proximité (Sogeti)	1 528	1 498	1 577
Services applicatifs	5 908	5 825	5 854
Autres services d'infogérance	2 328	2 313	2 700
TOTAL	10 264	10 092	10 573

Marge opérationnelle <i>(en % du chiffre d'affaires)</i>	2012	2013	2014
Conseil	11,2 %	7,8 %	8,2 %
Services informatiques de proximité (Sogeti)	10,7 %	10,6 %	9,9 %
Services applicatifs	8,6 %	9,7 %	10,6 %
Autres services d'infogérance	7,0 %	7,1 %	8,8 %

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Au 31 décembre 2014, l'effectif total du Groupe a atteint 143 643 contre 131 430 à la fin de l'exercice précédent. Cette augmentation nette de 12 213 personnes (+ 9,3 %) représente le solde entre :

- ▶ 42 035 entrées, dont 39 925 recrutements et 2 110 personnes intégrées en cours d'année dans les effectifs du Groupe suite à des reprises d'activité (principalement Euriware) ;
- ▶ 29 822 sorties (dont 24 646 départs volontaires), qui représentent un taux d'attrition de 17,8 % de l'effectif en 2014, (contre 16,8 % en 2013).

ÉVOLUTION DES PRISES DE COMMANDES

Les prises de commandes enregistrées pendant l'exercice s'élèvent à 10 978 millions d'euros. Ceci représente une hausse de 13 % par rapport au niveau enregistré en 2013 à taux de change et périmètre constants.

ÉVÉNEMENTS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2014

L'exercice 2014 a été principalement marqué par :

- ▶ la reconnaissance de Capgemini pour la seconde année consécutive comme l'une des « entreprises les plus éthiques au monde en 2014 » par Ethisphere Institute, un « think tank » international d'origine américaine spécialisé dans le domaine de l'éthique en entreprise. Ethisphere Institute établit chaque année le classement mondial des sociétés qui, dans leur secteur d'activité, ont un temps d'avance en matière de comportement éthique ;
- ▶ la nomination et le renouvellement de tous les administrateurs proposés lors de l'Assemblée Générale et l'intégration de trois nouveaux administrateurs, Caroline Watteeuw-Carlisle, Anne Bouverot et Xavier Musca. Paul Hermelin, PDG, et Serge Kampf, président fondateur, ont vu leurs mandats renouvelés. Daniel Bernard, administrateur indépendant et membre du Conseil depuis 9 ans a été nommé Président du Comité Éthique et Gouvernance, et Administrateur Référent. Le Conseil

d'Administration a par ailleurs souhaité que le secrétaire du comité de Groupe soit invité à participer à toutes ses réunions. Par ailleurs, les actionnaires ont approuvé à près de 97 % la rémunération du PDG, un des plus hauts score du CAC 40 ;

- ▶ le refinancement d'une ligne de crédit le 30 juillet 2014 auprès d'un groupe de banques au travers d'une nouvelle ligne de crédit multidevises pour un montant augmenté à 750 millions d'euros et à maturité du 30 juillet 2019. Au 31 décembre 2014, cette ligne n'avait fait l'objet d'aucun tirage ;
- ▶ la troisième saison de l'émission de télévision « Super Techie Show » diffusée en Inde, une émission de télévision internationale sponsorisée par Capgemini permettant aux jeunes ingénieurs de mettre en évidence leurs compétences technologiques ;
- ▶ le lancement d'un troisième plan ESOP d'actionariat salarié. Cette opération, proposée à environ 96 % des employés du Groupe, vise à associer les collaborateurs au développement et à la performance du Groupe. L'actionariat salarié résultant des plans ESOP 2009 et 2012 représente aujourd'hui environ 6,4 % du capital de Capgemini ;
- ▶ l'agence de notation Standard & Poor's a relevé la note de Capgemini. Capgemini passe de « BBB » à « BBB+ ». L'agence assortit cette notation d'une « perspective stable ».

Sur le plan opérationnel, les autres événements marquants de l'année 2014 sont les suivants :

Le 20 janvier 2014. Capgemini et VMware s'allient pour créer des solutions dédiées à l'orchestration du cloud : les deux sociétés étendent leur partenariat stratégique pour développer de nouvelles offres à destination de leurs clients.

Les nouvelles solutions qui découleront de ce partenariat permettront aux entreprises d'adopter plus rapidement les technologies du cloud et de bénéficier de tous ses avantages. Elles aideront en outre à simplifier la gestion des services cloud, rendue souvent complexe par la multiplicité des fournisseurs et des opérateurs tout en maximisant l'efficacité. Ces solutions permettront enfin d'améliorer la performance du système d'information et sa qualité de service.

Le 11 février 2014. Capgemini crée une nouvelle ligne de services mondiale pour accompagner les entreprises dans la digitalisation de leurs interactions avec leurs clients. Capgemini regroupe ses ressources et ses solutions digitales dans le cadre d'une nouvelle ligne mondiale de services baptisée Digital Customer Experience (DCX). DCX propose aux entreprises une offre complète qui leur permet de définir leur stratégie digitale et d'adopter les plateformes et solutions adaptées afin de transformer les modes d'interaction avec leurs clients. Cette nouvelle ligne de services repose sur l'expertise et la propriété intellectuelle de Capgemini en matière de transformation digitale. Capgemini a déjà mené avec succès des projets de digitalisation de l'expérience client dans divers secteurs, notamment pour Hydro Quebec. Capgemini a, en outre, recueilli de précieux enseignements dans le cadre d'un partenariat noué il y a trois ans avec le MIT Center for Digital Business autour de la transformation digitale. La ligne de service mondiale DCX s'appuiera sur un nouveau Centre d'Excellence dédié en Inde. Enfin Capgemini renforce ses équipes spécialisées dans le digital en recrutant des experts dans le monde entier.

Le 10 avril 2014. Capgemini signe un nouveau contrat de cinq ans avec Lloyd's Register, société britannique de classification maritime. Dans ce cadre, Capgemini fournira de nouveaux services de gestion d'infrastructures et d'applications. Ce contrat de 43,5 millions d'euros permettra à Lloyd's Register d'optimiser ses plates-formes informatiques actuelles et d'offrir à ses clients de meilleurs services à un coût compétitif.

Le 7 mai 2014. AREVA et Capgemini ont conclu des accords majeurs portant, d'une part, sur un grand contrat d'infogérance et d'intégration de systèmes pour un montant de 1 milliard d'euros sur 10 ans, et, d'autre part, sur la reprise de sa filiale Euriware et de ses filiales, par le groupe Capgemini. La reprise de ces activités fait partie d'un projet industriel et social ambitieux qui comprend notamment un engagement sur l'emploi et le maintien de ses implantations géographiques.

Le 26 mai 2014. Capgemini s'est vu décerner le prix du Partenaire SAP HANA de l'année lors de l'édition 2014 des SAP Pinnacle Awards. SAP HANA est une plate-forme pour le traitement de gros volumes de données opérationnelles et transactionnelles en temps réel. Les prix SAP Pinnacle Awards récompensent les partenaires SAP ayant renforcé leur coopération en fournissant des produits, des services et des solutions de qualité pour les clients. Les finalistes et gagnants dans les 21 catégories ont été sélectionnés sur la base de recommandations, de retours d'expériences clients et d'indicateurs de performance. Fort de son réseau mondial, Capgemini a livré de nombreux projets SAP HANA dans le monde et dispose d'un portefeuille complet de services pour fournir des solutions de valeur à ses clients, notamment dans les domaines de l'analytique et du big data. Capgemini est également un des leaders sur les projets incluant SAP Business Suite, développé sur SAP HANA et possède une gamme de solutions « Path », qui ont été migrés sur SAP HANA.

Le 12 juin 2014. Capgemini signe un contrat de BPO de 5 ans avec le groupe industriel américain Honeywell. Dans le cadre de ce contrat, Capgemini prendra en charge une partie de la comptabilité générale d'Honeywell et du traitement de ses factures, et rationalisera l'ensemble des processus financiers du groupe industriel afin d'améliorer leur efficacité. Pour délivrer ces services informatiques, Capgemini s'appuiera sur son Centre

d'excellence de Business Process Outsourcing (BPO) situé à Bangalore, en Inde, et sur sa méthodologie « Global Enterprise Model ».

Le 9 juillet 2014. Capgemini annonce le renforcement de son partenariat avec Cloudera, le leader des plateformes Big Data basées sur Apache™ Hadoop®, avec le lancement de deux nouvelles offres combinant Cloudera Enterprise, la plateforme de gestion de données de Cloudera et les expertises de Capgemini en matière de valorisation de l'information. Les deux offres permettront aux entreprises de tirer plus rapidement les bénéfices métiers attendus de leurs données via la plateforme Big Data de Cloudera.

Le 21 juillet 2014. Capgemini annonce un partenariat d'infogérance avec SPIE GmbH en Allemagne, en Suisse, en Pologne, en Hongrie et en Grèce. Le groupe SPIE, leader européen indépendant des services dans les domaines de l'énergie et des communications, a acquis en septembre 2013 la division Solutions de services du groupe Hochtief Solutions AG avec laquelle Capgemini entretient une collaboration de longue date. Dans le cadre de ce contrat de 4 ans conclu fin mars 2014, Capgemini fournira à SPIE GmbH les services informatiques délivrés jusqu'alors à la division de Hochtief ainsi que d'autres services qui étaient auparavant gérés par des prestataires concurrents.

Le 26 novembre 2014. Capgemini a élargi son contrat conclu en 2011 avec le groupe Algar, l'un des plus grands conglomérats brésiliens, et conduit avec succès le lancement opérationnel de ce projet. Capgemini, dorénavant fournisseur exclusif des services BPO d'Algar, confirme ainsi au Brésil sa position de leader global du Business Process Outsourcing (BPO) pour les fonctions comptable et financière. Cette extension de contrat d'une valeur de 43 millions d'euros complète le contrat initial de 31 millions d'euros signé en 2011 entre Capgemini et Algar pour une durée de 13 ans – soit l'un des plus longs contrats BPO du secteur.

Le 16 décembre 2014. Prosodie-Capgemini, spécialiste des applications Front Office, lance avec Pegasystems, leader des solutions de gestion des processus métier, l'offre Customer Interaction Efficiency, permettant aux entreprises de gérer en mode Cloud, à l'aide d'un seul outil intégré et clé en main, la relation avec l'ensemble de leurs clients. Objectif : augmenter leur satisfaction, optimiser la gestion des interactions multicanal et valoriser le travail des conseillers.

Le 16 décembre 2014. Partenaire de longue date du groupe INTERSPORT, Prosodie-Capgemini, spécialiste des applications « Front office » et sa filiale Backelite, expert des services digitaux sur nouveaux écrans, conçoivent et développent en « Responsive Web Design » le site Internet d'INTERSPORT dédié à la location de skis, INTERSPORT-Rent. Numéro un de la location de matériel de ski par Internet, Intersport souhaite renforcer sa communication digitale auprès de ses clients en mettant à leur disposition, dès l'ouverture de la saison de ski, un dispositif de location cross-canal. La solution de développement retenue pour le site de location de skis en Responsive Web Design est WOPE. Elle permet d'offrir la meilleure expérience utilisateur que ce soit sur le mobile, la tablette ou l'ordinateur fixe et de maximiser les performances.

Le 29 décembre 2014 – Contrat Aspire de Capgemini : évolution des contrats avec Fujitsu et Accenture

Capgemini fait évoluer ses contrats avec Fujitsu et Accenture dans le cadre de son accord avec HMRC (Her Majesty Revenue and Customs) au Royaume-Uni. Comme annoncé, Capgemini, HMRC, Fujitsu et Accenture ont travaillé ensemble à la finalisation du transfert de Capgemini vers HMRC des contrats de sous-traitance conclus par le premier avec Fujitsu et Accenture. Cela permettra à HMRC de gérer directement ces contrats à compter

du 1^{er} janvier 2015. Le chiffre d'affaires lié à ces deux contrats en 2015 était estimé à environ 270 M € pour Capgemini, avec un impact très limité sur sa rentabilité. Le protocole d'accord signé en 2012 entre Capgemini et HMRC est ainsi mis en œuvre. Cette évolution permet de renforcer la conformité du contrat Aspire avec les principes récemment édictés par le gouvernement britannique en matière d'infogérance. Capgemini poursuit son étroite collaboration avec HMRC et cette adaptation du contrat Aspire confirme son engagement aux côtés du secteur public au Royaume-Uni.

4.1.2 COMMENTAIRES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE CAPGEMINI ET PERSPECTIVES 2015

COMPTES DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Le chiffre d'affaires consolidé 2014 s'est élevé à 10 573 millions d'euros, en hausse de 3,4 % par rapport à celui réalisé en 2013 à taux de change et périmètre constants (4,8 % à taux de change et périmètre courants). Les charges opérationnelles ont atteint 9 603 millions d'euros à comparer à 9 235 millions d'euros lors de l'exercice précédent.

L'analyse des coûts par nature permet de relever :

- ▶ une hausse de 218 millions d'euros (+ 3,6 %) des coûts de personnel qui s'élèvent à 6 301 millions d'euros pour l'exercice 2014. Ils représentent 59,6 % du chiffre d'affaires contre 60,3 % en 2013. L'effectif moyen ressort à 137 747 en 2014 contre 128 126 en 2013, en hausse de 7,5 %. La proportion des effectifs « offshore » sur l'ensemble des effectifs du Groupe atteint 47 % contre 44 % en 2013 ;
- ▶ une augmentation de 5,8 % du poste « achat et sous-traitance », soit 125 millions d'euros (21,6 % du chiffre d'affaires contre 21,4 % lors de l'exercice précédent).

L'analyse des coûts par destination montre que :

- ▶ le coût des services rendus s'élève à 7 960 millions d'euros ce qui représente 75,3 % du chiffre d'affaires, soit une baisse de 0,4 point par rapport à 2013. Ceci a permis une progression de la marge brute qui s'établit à 24,7 % du chiffre d'affaires en 2014 ;
- ▶ les coûts commerciaux totalisent 855 millions d'euros soit 8,1 % du chiffre d'affaires, en légère hausse de 0,1 point par rapport à l'exercice précédent ;
- ▶ les frais généraux et administratifs (788 millions d'euros) représentent 7,5 % du chiffre d'affaires, soit une amélioration de 0,4 point par rapport à 2013, résultant d'un strict contrôle des coûts.

La marge opérationnelle s'établit sur ces bases à 970 millions d'euros en 2014, soit 9,2 % du chiffre d'affaires, à comparer à un taux de marge de 8,5 % en 2013.

Le poste « autres produits et charges opérationnels » (incluant dorénavant l'amortissement des actifs incorporels acquis lors des acquisitions) se solde, pour 2014, par une charge nette de 117 millions d'euros contre 137 millions d'euros enregistrés en 2013.

Le résultat d'exploitation s'établit à 853 millions d'euros soit 8,1 % du chiffre d'affaires contre 720 millions d'euros (7,1 % du chiffre

d'affaires) en 2013. Ceci représente une progression de 18,4 % du résultat d'exploitation annuel.

Le résultat financier est négatif à hauteur de 70 millions d'euros et se compare à une charge de 102 millions d'euros en 2013. Cette évolution par rapport à 2013 s'explique essentiellement par la diminution des charges d'intérêt liées aux dettes financières, conséquence du rachat, de la conversion et du remboursement de l'emprunt Obligataire Convertible en Actions Nouvelles ou Existantes (OCEANE 2009) sur le second semestre 2013.

La charge d'impôt représente 210 millions d'euros contre 182 millions d'euros lors de l'exercice précédent. Le taux effectif d'impôt passe de 29,4 % en 2013 à 26,8 % en 2014.

Le résultat net « part du Groupe » s'élève dès lors à 580 millions d'euros en hausse de 31,2 % par rapport à 2013. Le résultat net par action est de 3,55 pour les 163 592 949 actions composant le capital au 31 décembre 2014.

ÉTATS CONSOLIDÉS DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Les capitaux propres « part du Groupe » de l'ensemble consolidé au 31 décembre 2014 s'élèvent à 5 057 millions d'euros, en augmentation de 599 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2013.

Cette hausse résulte principalement :

- ▶ de la prise en compte du résultat bénéficiaire de l'exercice pour 580 millions d'euros ;
- ▶ de l'augmentation de capital liée au plan ESOP 2014 pour 229 millions d'euros ;
- ▶ de la variation positive des réserves de conversion pour 255 millions d'euros ;

partiellement compensées par :

- ▶ le versement du dividende 2013 aux actionnaires pour 174 millions d'euros ;
- ▶ l'annulation d'actions Cap Gemini S.A. auto-détenues pour 181 millions d'euros ;
- ▶ la reconnaissance en capitaux propres de pertes actuarielles liées aux provisions pour retraites et engagements assimilés, nettes d'impôts différés pour 210 millions d'euros.

L'actif non courant augmente de 345 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2013, en raison principalement :

- ▶ d'une hausse de 176 millions d'euros des écarts d'acquisition due à l'impact positif des écarts de conversion ;

- ▶ d'une augmentation nette des immobilisations corporelles de 21 millions d'euros dont 20 millions d'euros dus aux écarts de conversion ;
- ▶ d'une hausse des impôts différés actifs pour 42 millions d'euros ; et
- ▶ 107 millions d'euros d'augmentation des autres actifs non courants qui s'explique principalement par :
 - 46 millions d'euros (la partie courante s'élève à 32 millions d'euros) relatifs à la variation de la juste valeur des instruments dérivés de couverture de flux futurs de trésorerie contractés dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change et dont la contrepartie est enregistrée en capitaux propres (à noter qu'au 31 décembre 2013 la juste valeur de ces instruments figurait dans le poste des « autres dettes non courantes » pour 18 millions d'euros et dans le poste des « autres dettes courantes » pour 9 millions d'euros),
 - 25 millions d'euros relatifs à l'option d'achat sur les actions Cap Gemini S.A. acquise le 18 octobre 2013.

Les créances d'exploitation (comptes clients et comptes rattachés) s'élèvent à 2 849 millions d'euros au 31 décembre 2014, contre 2 587 millions d'euros au 31 décembre 2013, en augmentation de 10 %. Les créances clients, nettes des acomptes clients, des produits constatés d'avance et hors coûts capitalisés sur projets, s'élèvent à 1 981 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 1 800 millions d'euros au 31 décembre 2013. Elles représentent 67 jours de chiffre d'affaires annuel (contre 64 jours au 31 décembre 2013).

Le passif non courant au 31 décembre 2014 augmente de 342 millions d'euros (à 2 644 millions d'euros contre 2 302 millions d'euros l'an dernier). Cette hausse est principalement attribuable à l'augmentation de 332 millions d'euros des provisions pour retraites et engagements assimilés essentiellement due à la perte actuarielle nette induite par la diminution des taux d'actualisation au Canada et au Royaume-Uni entre le 31 décembre 2013 et le 31 décembre 2014.

Les dettes opérationnelles sont principalement composées des dettes fournisseurs et comptes rattachés, des dettes de personnel ainsi que des impôts et taxes et s'élèvent à 2 543 millions d'euros au 31 décembre 2014, contre 2 293 millions d'euros au 31 décembre 2013.

La trésorerie nette, au 31 décembre 2014, s'élève à 1 218 millions d'euros contre 678 millions d'euros au 31 décembre 2013. Cette augmentation de 540 millions d'euros s'explique principalement comme suit :

- ▶ un « free cash flow organique » généré en 2014 de 668 millions d'euros (à comparer à 455 millions en 2013 avant contribution exceptionnelle de 235 millions d'euros à un fonds de pension au Royaume-Uni) ;
- ▶ une augmentation de capital de 229 millions d'euros ;
- ▶ une incidence positive de 60 millions d'euros relative aux variations des cours des devises ;
- partiellement compensés par :
 - ▶ un versement de 174 millions d'euros au titre du dividende 2013 ;
 - ▶ un décaissement net lié aux opérations sur actions propres pour 181 millions d'euros ;
 - ▶ une augmentation des dettes de location-financement pour 46 millions d'euros.

PERSPECTIVES 2015

Dans un contexte où la demande continue de s'améliorer, le Groupe prévoit d'enregistrer en 2015 une croissance de son chiffre d'affaires, à taux de change et périmètre courant, se situant entre 3 % et 5 % et un taux de marge opérationnelle compris entre 9,5 % et 9,8 %. Le « free cash flow » organique est attendu à plus de 600 millions d'euros.

4.2

Comptes consolidés

4.2.1 COMPTES DE RÉSULTAT CONSOLIDÉS

en millions d'euros	Notes	2013		2014	
		Montant	%	Montant	%
Chiffre d'affaires	3 – 5	10 092	100	10 573	100
Coûts des services rendus		(7 636)	(75,7)	(7 960)	(75,3)
Frais commerciaux		(807)	(8,0)	(855)	(8,1)
Frais généraux et administratifs		(792)	(7,9)	(788)	(7,5)
Charges opérationnelles	6	(9 235)	(91,5)	(9 603)	(90,8)
Marge opérationnelle		857	8,5	970	9,2
Autres charges et produits opérationnels ⁽¹⁾	7	(137)	(1,4)	(117)	(1,1)
Résultat d'exploitation		720	7,1	853	8,1
Coût de l'endettement financier net	8	(47)	(0,5)	(15)	(0,1)
Autres charges et produits financiers	8	(55)	(0,6)	(55)	(0,5)
Résultat financier		(102)	(1,0)	(70)	(0,7)
Charge d'impôt	9	(182)	(1,8)	(210)	(2,0)
Résultat des entreprises associées		(1)	(0,0)	-	-
RÉSULTAT NET		435	4,3	573	5,4
<i>Dont :</i>					
Part du Groupe		442	4,4	580	5,5
Intérêts minoritaires		(7)	(0,1)	(7)	(0,1)

RÉSULTAT PAR ACTION

Nombre moyen d'actions de la période		158 147 868	157 855 433
Résultat de base par action (en euros)	10	2,80	3,68
Nombre d'actions à la clôture		160 317 818	163 592 949
Résultat par action à la clôture (en euros)		2,76	3,55
Nombre moyen d'actions dilué		179 596 733	170 226 305
Résultat dilué par action (en euros)	10	2,59	3,44

(1) À compter du 1^{er} janvier 2014, les amortissements des actifs incorporels reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises sont inclus dans les « autres charges et produits opérationnels ». La période comparative a été retraitée pour refléter ce changement de présentation.

4.2.2 PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS EN CAPITAUX PROPRES

<i>en millions d'euros</i>	2013	2014
Écarts actuariels sur les régimes de retraites à prestations définies, nets d'impôts ⁽¹⁾	(98)	(210)
Réévaluation des instruments dérivés de couverture, nette d'impôts ⁽²⁾	2	57
Écarts de conversion ⁽²⁾	(162)	255
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS EN CAPITAUX PROPRES	(258)	102
Résultat net (rappel)	435	573
Si ces produits et charges comptabilisés en capitaux propres avaient été comptabilisés en résultat, le résultat net aurait été de :	177	675
<i>Dont :</i>		
<i>Part du Groupe</i>	191	682
<i>Intérêts minoritaires</i>	(14)	(7)

(1) Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat,

(2) Éléments qui pourraient être reclassés en résultat.

4.2.3 ÉTATS CONSOLIDÉS DE LA SITUATION FINANCIÈRE

<i>en millions d'euros</i>	Notes	31 décembre 2013	31 décembre 2014
Écarts d'acquisition	12 – 14	3 601	3 784
Immobilisations incorporelles	12	166	158
Immobilisations corporelles	13	494	515
Impôts différés	15	1 023	1 065
Autres actifs non courants	17	153	260
Total actif non courant		5 437	5 782
Clients et comptes rattachés	18	2 587	2 849
Impôts courants		69	46
Autres créances courantes	19	368	551
Actifs de gestion de trésorerie	20	77	90
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20	1 638	2 141
Total actif courant		4 739	5 677
TOTAL ACTIF		10 176	11 459

<i>en millions d'euros</i>	Notes	31 décembre 2013	31 décembre 2014
Capital social		1 283	1 309
Primes d'émission et d'apport		2 930	3 010
Réserves et report à nouveau		(197)	158
Résultat net		442	580
Capitaux propres (part du Groupe)		4 458	5 057
Intérêts minoritaires		33	26
Capitaux propres		4 491	5 083
Dettes financières à long terme	20	906	914
Impôts différés	15	158	158
Provisions pour retraites et engagements assimilés	23	962	1 294
Provisions non courantes	24	16	24
Autres dettes non courantes	25	260	254
Total passif non courant		2 302	2 644
Dettes financières à court terme et découverts bancaires	20	133	102
Dettes opérationnelles	26	2 293	2 543
Acomptes clients et produits constatés d'avance	18	684	776
Provisions courantes	24	42	48
Impôts courants		58	115
Autres dettes courantes	27	173	148
Total passif courant		3 383	3 732
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		10 176	11 459

4.2.4 TABLEAUX DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

Les flux de trésorerie relatifs à l'exercice sont commentés en Note 21 – Flux de trésorerie.

en millions d'euros	Notes	2013	2014
Résultat net, part du Groupe		442	580
Intérêts minoritaires		(7)	(7)
Dotations aux amortissements et dépréciation des immobilisations	12 – 13	208	204
Variations des provisions		(284) ⁽¹⁾	2
Moins-values de cession d'actifs		6	6
Charge liée aux attributions d'actions		20	28
Coût de l'endettement financier (net)	8	47	15
Charge d'impôt	9	182	210
Pertes latentes liées aux variations de juste valeur et autres		21	6
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier (net) et impôt (A)		635	1 044
Impôt versé (B)		(124)	(97)
Variation liée aux créances clients et comptes rattachés, acomptes clients et produits constatés d'avance		(58)	(71)
Variation liée aux coûts capitalisés sur projets		1	19
Variation liée aux dettes fournisseurs		39	26
Variation liée aux autres créances et dettes		(103)	(106)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité (C)		(121)	(132)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ (D=A+B+C)		390	815
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	12 – 13	(143)	(150)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		3	8
		(140)	(142)
Encaissements (décaissements) liés aux regroupements d'entreprises nets de leur trésorerie		(11)	3
Décaissements liés aux actifs de gestion de trésorerie		(2)	(12)
Autres (décaissements) encaissements nets		1	(2)
		(12)	(11)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (E)		(152)	(153)
Augmentations de capital		-	229
Augmentations de capital souscrites par les actionnaires minoritaires		19	-
Dividendes versés		(157)	(174)
Décaissements (nets) liés aux opérations sur actions Cap Gemini S.A		(28)	(181)
Augmentation des dettes financières		406	160
Remboursements des dettes financières		(747)	(248)
Intérêts financiers versés	8	(56)	(35)
Intérêts financiers reçus	8	26	30
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (F)		(537)	(219)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE (G=D+E+F)		(299)	443
Incidence des variations des cours des devises (H)		(88)	68
TRÉSORERIE D'OUVERTURE (I)	20	2 016	1 629
TRÉSORERIE DE CLÔTURE (G+H+I)	20	1 629	2 140

(1) Comprend la contribution exceptionnelle de 235 millions d'euros versée dans le cadre du financement accéléré du déficit d'un plan de pension au Royaume-Uni.

4.2.5 TABLEAUX DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

en millions d'euros	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission et d'apport	Actions propres	Réserves et résultats consolidés	Produits et charges comptabilisés en capitaux propres		Capitaux propres (part du Groupe)	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
						Écarts de conversion	Autres			
Au 1^{er} janvier 2013	161 770 362	1 294	2 976	(92)	1 045	(110)	(631)	4 482	36	4 518
Dividendes versés au titre de l'exercice 2012	-	-	-	-	(157)	-	-	(157)	-	(157)
Instruments de motivation et actionariat salarié	285 000	2	-	-	17	-	-	19	-	19
Ajustements sur droit de vente accordé aux actionnaires minoritaires et variation des pourcentages d'intérêts	-	-	-	-	(17)	-	-	(17)	11	(6)
Rachat et conversion de l'OCEANE 2009	1 188 167	10	31	50	(118)	-	-	(27)	-	(27)
Dérivés sur actions Cap Gemini S.A., nets d'impôts	-	-	-	-	34	-	-	34	-	34
Élimination des actions propres	-	-	-	(67)	-	-	-	(67)	-	(67)
Réduction de capital par annulation d'actions propres	(2 925 711)	(23)	(77)	100	-	-	-	-	-	-
Transactions avec les actionnaires	(1 452 544)	(11)	(46)	83	(241)	-	-	(215)	11	(204)
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres	-	-	-	-	-	(155)	(96)	(251)	(7)	(258)
Résultat net	-	-	-	-	442	-	-	442	(7)	435
Au 31 décembre 2013	160 317 818	1 283	2 930	(9)	1 246	(265)	(727)	4 458	33	4 491
Dividendes versés au titre de l'exercice 2013	-	-	-	-	(174)	-	-	(174)	-	(174)
Instruments de motivation et actionariat salarié	5 530 539	44	184	8	30	-	-	266	-	266
Ajustements sur droit de vente accordé aux actionnaires minoritaires	-	-	-	-	(3)	-	-	(3)	-	(3)
Impôts relatifs aux dérivés sur actions Cap Gemini S.A.	-	-	-	-	9	-	-	9	-	9
Élimination des actions propres	-	-	-	(181)	-	-	-	(181)	-	(181)
Réduction de capital par annulation d'actions propres	(2 255 408)	(18)	(104)	122	-	-	-	-	-	-
Transactions avec les actionnaires	3 275 131	26	80	(51)	(138)	-	-	(83)	-	(83)
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres	-	-	-	-	-	255	(153)	102	-	102
Résultat net	-	-	-	-	580	-	-	580	(7)	573
AU 31 DÉCEMBRE 2014	163 592 949	1 309	3 010	(60)	1 688	(10)	(880)	5 057	26	5 083

4.2.6 NOTES AUX COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2014

Note 1	Base de préparation des comptes	142	Note 18	Clients et comptes rattachés	172
Note 2	Principes de consolidation et périmètre	143	Note 19	Autres créances courantes	173
Note 3	Information sectorielle	145	Note 20	Trésorerie nette	173
Note 4	Comptes de résultat consolidés	148	Note 21	Flux de trésorerie	178
Note 5	Chiffre d'affaires	149	Note 22	Gestion du risque de change, de taux d'intérêt et de contrepartie	179
Note 6	Charges opérationnelles par nature	150	Note 23	Provisions pour retraites et engagements assimilés	181
Note 7	Autres produits et charges opérationnels	150	Note 24	Provisions courantes et non courantes	186
Note 8	Résultat financier	151	Note 25	Autres dettes non courantes	187
Note 9	Charge d'impôt	152	Note 26	Dettes opérationnelles	187
Note 10	Résultat par action	153	Note 27	Autres dettes courantes	187
Note 11	Capitaux propres	154	Note 28	Effectifs	188
Note 12	Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	162	Note 29	Engagements hors bilan	188
Note 13	Immobilisations corporelles	164	Note 30	Transactions avec des parties liées	190
Note 14	Tests de dépréciation d'actifs	166	Note 31	Événements postérieurs à la clôture	190
Note 15	Impôts différés	167	Note 32	Liste par pays des principales sociétés consolidées	191
Note 16	Instruments financiers	170			
Note 17	Autres actifs non courants	171			

NOTE 1 BASE DE PRÉPARATION DES COMPTES

Les comptes consolidés au 31 décembre 2014, ainsi que les notes afférentes, ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 18 février 2015. Les états financiers consolidés seront approuvés par l'Assemblée Générale des actionnaires prévue le 6 mai 2015.

A) Référentiel IFRS

En application du règlement européen n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés publiés au titre de l'exercice 2014 sont établis conformément aux normes comptables internationales IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles que publiée par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) et adoptée dans l'Union Européenne (UE).

Par ailleurs, le Groupe tient compte des positions adoptées par le Syntec Numérique – organisation représentant les principales sociétés de conseil et de services informatiques en France – sur les modalités d'application de certaines normes IFRS.

Les principes comptables sont présentés au début de chaque note annexe aux états financiers consolidés.

B) Nouvelles normes et interprétations applicables en 2014

a) Nouvelles normes, amendements et interprétations d'application obligatoire (publiés par l'IASB, approuvés par l'UE, entrés en vigueur au 1^{er} janvier 2014)

Les principes comptables appliqués par le Groupe sont identiques à ceux appliqués dans les comptes annuels consolidés au 31 décembre 2013, à l'exception des nouvelles normes, amendements et interprétations entrés en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2014 et qui n'ont pas d'impact pour le Groupe.

b) Nouvelles normes, amendements et interprétations non appliqués par anticipation (publiés par l'IASB, approuvés par l'UE, non encore entrés en vigueur au 1^{er} janvier 2014)

Les impacts éventuels de l'application des nouvelles normes, amendements et interprétations (notamment IFRIC 21 – Taxes prélevées par une autorité publique) n'ont pas d'incidences significatives sur les comptes annuels consolidés du Groupe.

c) Nouvelles normes, amendements et interprétations non encore approuvés (publiés par l'IASB, non encore approuvés par l'UE, non encore entrés en vigueur au 1^{er} janvier 2014)

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation les normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB mais non encore approuvés par l'UE au 31 décembre 2014 ni encore entrés en vigueur au 1^{er} janvier 2014.

Changements de présentation décidés par le Groupe

► L'évolution de la demande de plus en plus fréquente des clients d'intégrer au sein d'un même contrat des services de maintenance et de développement applicatifs a amené le Groupe à revoir la présentation de son information sectorielle par métier. La distinction entre l'intégration de systèmes qui comprend le développement applicatif et l'infogérance qui inclut l'activité de maintenance est donc devenue artificielle.

En conséquence et à compter du 1^{er} janvier 2014, l'information par métiers présentée en Note 3 suit la taxonomie suivante :

- Conseil, qui a pour mission de contribuer à l'amélioration des performances des entreprises clientes grâce à une connaissance approfondie de leurs activités et de leurs processus (« *Consulting Services* »),
- Services informatiques de proximité, qui exercent au sein même de l'entreprise cliente une activité d'accompagnement et de support des équipes informatiques internes (« *Local Professional Services* »),
- Services applicatifs, qui comprennent la conception, le développement, la mise en œuvre et la maintenance des applications IT couvrant les activités du Groupe en termes d'intégration de système et de maintenance des applications (« *Application Services* »),
- Autres services d'infogérance, qui regroupent l'intégration, la gestion et/ou le développement de tout ou partie des systèmes d'infrastructure IT d'un client (ou d'un groupe de clients), des services transactionnels, des services à la demande et/ou des activités métiers des clients – *Business Process Outsourcing*, BPO – (« *Other Managed Services* »).

Les informations comparatives de l'exercice 2013 ont été aussi retraitées pour refléter cette nouvelle taxonomie.

► Les amortissements d'actifs incorporels reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises sont dorénavant inclus dans les « autres produits et charges opérationnels ».

C) Utilisation d'estimations

La préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses qui pourraient avoir un impact sur les montants d'actif et de passif à la clôture ainsi que sur les éléments du compte de résultat ou des produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres de la période. Ces estimations tiennent compte de données économiques et d'hypothèses susceptibles de variations dans le temps et comportent certains aléas. Elles concernent principalement la reconnaissance du chiffre d'affaires sur les contrats au forfait dans le cadre de la méthode à l'avancement, la reconnaissance d'impôts différés actifs, l'évaluation de la valeur recouvrable des actifs, les engagements de retraites, la juste valeur des instruments dérivés et les provisions.

NOTE 2 PRINCIPES DE CONSOLIDATION ET PÉRIMÈTRE

Méthodes de consolidation

Les états financiers des sociétés dans lesquelles la société mère exerce directement ou indirectement un contrôle sont consolidés suivant la méthode de l'intégration globale. Le contrôle existe lorsque la société mère a le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles de la société de manière à tirer avantage de ses activités.

Les sociétés sur la gestion desquelles la société mère a directement ou indirectement une influence notable, sans toutefois exercer un contrôle exclusif ou conjoint, sont mises en équivalence. La comptabilisation par mise en équivalence implique la constatation dans le compte de résultat de la quote-part de résultat de l'année de l'entreprise associée. La participation du Groupe dans celle-ci est comptabilisée dans l'état de la situation financière consolidée dans le poste « Autres actifs non courants » pour un montant reflétant la part du Groupe dans l'actif net de l'entreprise associée.

Le périmètre de consolidation figure en Note 32 – Liste par pays des principales sociétés consolidées.

Les sociétés consolidées par le Groupe ont établi leurs comptes au 31 décembre 2014, selon les principes comptables appliqués par le Groupe.

Les transactions réalisées entre les sociétés consolidées ainsi que les profits internes sont éliminés.

Le Groupe ne contrôle pas d'entités ad hoc non consolidées.

Conversion des états financiers

Les comptes consolidés présentés dans ce rapport ont été établis en euros.

Les postes de l'état de la situation financière consolidée exprimés en devises sont convertis en euros aux taux de clôture de l'exercice, à l'exception des capitaux propres qui sont conservés à leur valeur historique. Les comptes de résultat exprimés en devises étrangères sont convertis aux taux moyens de la période. Néanmoins, pour certaines transactions significatives, il peut être jugé plus pertinent d'utiliser un taux de conversion spécifique. Les différences de conversion résultant de l'application de ces différents taux ne sont pas incluses dans le compte de résultat de la période mais affectées directement en réserves de conversion.

Les différences de change ayant trait à des éléments monétaires faisant partie intégrante de l'investissement net dans des filiales étrangères sont inscrites en réserves de conversion pour leur montant net d'impôt.

Les écarts de change sur créances et dettes libellées en devises étrangères sont comptabilisés en résultat d'exploitation ou en résultat financier selon la nature de la transaction sous-jacente.

Les taux de change utilisés pour convertir les états financiers des principales filiales du Groupe sont les suivants :

	Taux moyens		Taux de clôture	
	2013	2014	2013	2014
Couronne norvégienne	0,12834	0,11976	0,11957	0,11060
Couronne suédoise	0,11564	0,10997	0,11288	0,10646
Dollar américain	0,75317	0,75373	0,72511	0,82366
Dollar australien	0,72942	0,67960	0,64838	0,67435
Dollar canadien	0,73142	0,68225	0,68162	0,71109
Franc suisse	0,81242	0,82333	0,81460	0,83167
Livre sterling	1,17767	1,24055	1,19947	1,28386
Real brésilien	0,35084	0,32053	0,30697	0,31049
Roupie indienne	0,01292	0,01235	0,01171	0,01304
Yuan renminbi	0,12249	0,12235	0,11977	0,13270
Zloty polonais	0,23829	0,23899	0,24071	0,23402

Écarts d'acquisition et regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Selon cette méthode, les actifs identifiables et les passifs repris de l'entité acquise sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition et peuvent être ajustés au cours des 12 mois suivant cette date.

Les écarts d'acquisition correspondent à la différence entre le prix d'acquisition (augmenté le cas échéant des prises de participations ne donnant pas le contrôle) et le montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables acquis et passifs repris. Dans le cas d'une acquisition donnant le contrôle avec existence d'intérêts minoritaires (acquisition inférieure à 100 %), le Groupe choisit soit de reconnaître un écart d'acquisition sur la totalité de l'actif net réévalué, y compris sur la quote-part revenant aux intérêts minoritaires (méthode de l'écart d'acquisition complet), soit de ne reconnaître un écart d'acquisition que sur la quote-part effectivement acquise de l'actif net réévalué (méthode de l'écart d'acquisition partiel). Ce choix est fait transaction par transaction.

Lorsqu'un regroupement d'entreprises avec existence d'intérêts minoritaires inclut un droit de vente de ces mêmes intérêts minoritaires, une dette opérationnelle est reconnue au bilan consolidé à hauteur du prix d'exercice estimé de l'option de vente accordée aux minoritaires avec pour contrepartie une diminution des réserves. Les variations ultérieures de ce droit de vente liées à d'éventuels changements d'estimations ou relatives à sa désactualisation sont également reconnues en réserves. Toute acquisition supplémentaire d'intérêts minoritaires est considérée comme une transaction entre actionnaires et ne fait par conséquent pas l'objet de

réévaluation des actifs identifiables ni de constatation d'écart d'acquisition complémentaire.

Lorsque le coût du regroupement d'entreprises est inférieur à la juste valeur des actifs et passifs, l'écart d'acquisition négatif est immédiatement reconnu en compte de résultat en « autres charges et produits opérationnels ».

Les frais liés à l'acquisition sont reconnus au compte de résultat en « autres charges et produits opérationnels » sur la période durant laquelle ils sont encourus.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis et sont soumis à des tests de dépréciation une fois par an, ou chaque fois que des événements ou des modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur.

Gains et pertes de change sur transactions intra-groupe

L'incorporation des états financiers d'une entité étrangère dans les états financiers consolidés du Groupe implique l'élimination des soldes et transactions intra-groupe. Toutefois, un écart de change qui apparaît sur un élément monétaire intra-groupe (par exemple une créance intra-groupe libellée dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de la filiale) ne peut être éliminé. Un tel écart de change est comptabilisé en produits ou en charges de l'exercice, ou classé en produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres si le sous-jacent fait partie intégrante de l'investissement net du Groupe dans les entités étrangères (par exemple un prêt à échéance indéfinie).

Les justes valeurs des instruments de couverture, concernant des transactions opérationnelles intra-groupe réalisées dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change chez la société mère, sont éliminées.

ACQUISITIONS / CESSIONS DE L'EXERCICE 2014

Euriware

Le 7 mai 2014, le Groupe a finalisé l'acquisition auprès du groupe Areva d'Euriware et de ses filiales. Au 31 décembre 2014, l'affectation du prix d'acquisition conduit à la comptabilisation d'un écart d'acquisition négatif de 6 millions d'euros comptabilisé en « autres charges et produits opérationnels ».

Euriware et ses filiales, dont l'effectif à la date d'acquisition est 1 800 collaborateurs, a réalisé un chiffre d'affaires au cours de l'exercice 2013 de 214 millions d'euros sur le périmètre acquis, en majorité auprès du groupe Areva.

Strategic Systems & Products Corp.

Au cours du premier semestre 2014, le Groupe a finalisé, aux États-Unis, l'acquisition de 100 % de Strategic Systems & Products Corp.

La contribution des deux sociétés acquises au cours de l'exercice 2014 au chiffre d'affaires du Groupe est de 153 millions d'euros. Leur contribution à la marge opérationnelle du Groupe en 2014 est de 8 millions d'euros.

NOTE 3 INFORMATION SECTORIELLE

La Direction du Groupe analyse et mesure la performance de l'activité :

- ▶ dans les zones géographiques où le Groupe est présent ;
- ▶ dans ses différents métiers (conseil, services informatiques de proximité, services applicatifs, autres services d'infogérance).

L'analyse géographique permet de suivre la performance :

- ▶ du développement commercial : elle est focalisée sur l'évolution des principaux contrats et grands clients sur les marchés du Groupe dans l'ensemble de ses métiers. Ce suivi vise à coordonner l'offre de services des différents métiers dans les pays du fait de leur forte interaction, et à y mesurer les prestations de services rendus. Ces analyses sont effectuées par la Direction du Groupe au sein du « Comité de Coordination » des géographies qui rassemble les responsables des métiers opérant dans une géographie donnée ;
- ▶ sur le plan opérationnel et financier : la gestion de la trésorerie et des fonctions support, les politiques d'investissement et de financement opérationnel ainsi que la politique d'acquisition sont décidées et mises en œuvre par géographie.

L'analyse métier permet de suivre et de gérer les ressources et la production de services opérées au cours de l'exercice

au sein de sept « grandes unités opérationnelles » orientées métier, de manière transversale permettant de déployer des compétences et des savoir-faire homogènes dans les pays ou les régions.

Ainsi, le Groupe présente une information sectorielle pour les 8 zones géographiques dans lesquelles il est implanté.

Les coûts liés aux activités opérationnelles et encourus au niveau des sociétés holdings du Groupe pour le compte des géographies et des métiers sont affectés soit directement, soit selon une clé de répartition. Les éléments non affectés correspondent aux frais de siège.

Les transactions inter-secteurs s'effectuent au prix de marché.

La performance des secteurs opérationnels est mesurée par la marge opérationnelle. Cet indicateur permet de mesurer et de comparer la performance opérationnelle des secteurs opérationnels, que leur activité résulte de la croissance interne ou externe.

La marge opérationnelle réalisée dans les principaux centres de production offshore (Inde et Pologne) a été réallouée aux zones géographiques en charge des contrats afin de permettre une meilleure appréciation de la performance de ces zones.

4

INFORMATION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Le Groupe exerce son activité dans huit zones géographiques détaillées ci-dessous :

Zones géographiques	Principaux pays
Amérique du Nord	Canada, États-Unis
France	France, Maroc
Royaume-Uni et Irlande	Irlande, Royaume-Uni
Benelux	Belgique, Luxembourg, Pays-Bas
Europe du Sud	Espagne, Italie, Portugal
Pays nordiques	Danemark, Finlande, Norvège, Suède
Allemagne et Europe centrale	Allemagne, Autriche, Hongrie, Pologne, République Tchèque, Roumanie, Slovaquie, Suisse
Asie-Pacifique et Amérique latine	Arabie-Saoudite, Argentine, Australie, Brésil, Chili, Chine, Colombie, Émirats Arabes Unis, Guatemala, Inde, Japon, Malaisie, Mexique, Philippines, Singapour, Vietnam

ANALYSE DU COMPTE DE RÉSULTAT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

2014 (en millions d'euros)	Amérique du Nord	France	Royaume-Uni et Irlande	Benelux	Europe du Sud	Pays nordiques	Allemagne et Europe centrale	Asie – Pacifique et Amérique latine	Frais de siège	Éliminations	Total
Chiffre d'affaires											
■ hors Groupe	2 230	2 342	2 197	1 074	497	699	653	881	-	-	10 573
■ inter-zones géographiques	113	173	149	62	24	20	161	698	-	(1 400)	-
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	2 343	2 515	2 346	1 136	521	719	814	1 579	-	(1 400)	10 573
MARGE OPÉRATIONNELLE	281	197	249	113	19	79	62	54	(84)	-	970
% du chiffre d'affaires	12,6	8,4	11,3	10,5	3,8	11,3	9,4	6,1	-	-	9,2
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	274	158	232	95	5	76	54	43	(84)	-	853

2013 (en millions d'euros)	Amérique du Nord	France	Royaume-Uni et Irlande	Benelux	Europe du Sud	Pays nordiques	Allemagne et Europe centrale	Asie – Pacifique et Amérique latine	Frais de siège	Éliminations	Total
Chiffre d'affaires											
■ hors Groupe	2 074	2 190	2 004	1 080	484	705	651	904	-	-	10 092
■ inter-zones géographiques	98	178	111	54	19	23	154	670	-	(1 307)	-
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	2 172	2 368	2 115	1 134	503	728	805	1 574	-	(1 307)	10 092
MARGE OPÉRATIONNELLE	255	204	175	105	21	64	57	44	(68)	-	857
% du chiffre d'affaires	12,3	9,3	8,7	9,8	4,2	9,1	8,8	4,9	-	-	8,5
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	243	164	159	83	10	61	46	22	(68)	-	720

ANALYSE DES ACTIFS ET DES PASSIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

L'implantation des actifs dans le Groupe correspond à la localisation des clients, exception faite des centres d'externalisation tels que l'Inde.

Au 31 décembre 2014 (en millions d'euros)	Amérique du Nord		Royaume-Uni et Irlande		Europe du Sud	Pays nordiques	Allemagne et Europe Centrale	Asie Pacifique et Amérique Latine	Non alloué	Éliminations	Total	
Actifs par zone géographique :												
■ hors Groupe	1 207	2 220	1 307	1 115	299	370	460	926	36	-	7 940	
■ inter-zones géographiques	76	66	56	20	10	9	38	98	25	(398)	-	
TOTAL DES ACTIFS	1 283	2 286	1 363	1 135	309	379	498	1 024	61	(398)	7 940	
<i>dont acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles⁽¹⁾</i>												
	21	40	28	20	6	20	9	52	-	-	196	
											Impôts différés actifs	1 065
											Impôts courants	46
											Actifs de gestion de trésorerie	90
											Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 141
											Instruments dérivés	177
											TOTAL ACTIF	11 459
Passifs par zone géographique :												
■ hors Groupe	684	1 154	1 488	302	204	213	256	682	8	-	4 991	
■ inter-zones géographiques	73	92	93	38	10	27	23	42	-	(398)	-	
TOTAL DES PASSIFS	757	1 246	1 581	340	214	240	279	724	8	(398)	4 991	
											Capitaux propres	5 083
											Impôts différés passifs	158
											Impôts courants	115
											Dettes financières et découverts bancaires	1 016
											Instruments dérivés	96
											TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	11 459

Au 31 décembre 2013 (en millions d'euros)	Amérique du Nord		Royaume-Uni et Irlande		Europe du Sud	Pays nordiques	Allemagne et Europe Centrale	Asie Pacifique et Amérique Latine	Non alloué	Éliminations	Total	
Actifs par zone géographique :												
■ hors Groupe	1 008	2 008	1 203	1 099	297	365	454	798	63	-	7 295	
■ inter-zones géographiques	44	128	34	22	7	9	38	101	1	(384)	-	
TOTAL DES ACTIFS	1 052	2 136	1 237	1 121	304	374	492	899	64	(384)	7 295	
<i>dont acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles⁽¹⁾</i>												
	17	32	34	23	5	15	12	41	-	-	179	
											Impôts différés actifs	1 023
											Impôts courants	69
											Actifs de gestion de trésorerie	77
											Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 638
											Instruments dérivés	74
											TOTAL ACTIF	10 176
Passifs par zone géographique :												
■ hors Groupe	542	1 027	1 224	300	181	201	250	603	3	-	4 331	
■ inter-zones géographiques	62	50	86	40	7	20	16	26	77	(384)	-	
TOTAL DES PASSIFS	604	1 077	1 310	340	188	221	266	629	80	(384)	4 331	
											Capitaux propres	4 491
											Impôts différés passifs	158
											Impôts courants	58
											Dettes financières et découverts bancaires	1 039
											Instruments dérivés	99
											TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	10 176

(1) Il convient de noter que le montant des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles diffère du montant présenté en tableaux des flux de trésorerie de 150 millions d'euros (143 millions d'euros en 2013) du fait de l'exclusion dans ce dernier des acquisitions d'actifs détenus en location-financement pour 46 millions d'euros (36 millions d'euros en 2013).

INFORMATION PAR MÉTIER

L'information par métier suit la taxonomie suivante :

- ▶ Conseil, qui a pour mission de contribuer à l'amélioration des performances des entreprises clientes grâce à une connaissance approfondie de leurs activités et de leurs processus (« *Consulting Services* ») ;
- ▶ Services informatiques de proximité, qui exercent au sein même de l'entreprise cliente une activité d'accompagnement et de support des équipes informatiques internes (« *Local Professional Services* ») ;

- ▶ Services applicatifs, qui comprennent la conception, le développement, la mise en œuvre et la maintenance des applications IT couvrant les activités du Groupe en termes d'intégration de système et de maintenance des applications (« *Application Services* ») ;
- ▶ Autres services d'infogérance, qui regroupent l'intégration, la gestion et/ou le développement de tout ou partie des systèmes d'infrastructure IT d'un client (ou d'un groupe de clients), des services transactionnels, des services à la demande et/ou des activités métiers des clients – *Business Process Outsourcing*, BPO – (« *Other Managed Services* »).

ANALYSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MÉTIER

en millions d'euros	2013		2014	
	Montant	%	Montant	%
Conseil	456	4	442	4
Services informatiques de proximité	1 498	15	1 577	15
Services applicatifs	5 825	58	5 854	55
Autres services d'infogérance	2 313	23	2 700	26
CHIFFRE D'AFFAIRES	10 092	100	10 573	100

ANALYSE DE LA MARGE OPÉRATIONNELLE PAR MÉTIER

en millions d'euros	2013		2014	
	Montant	%	Montant	%
Conseil	35	7,8	37	8,2
Services informatiques de proximité	159	10,6	156	9,9
Services applicatifs	566	9,7	623	10,6
Autres services d'infogérance	165	7,1	238	8,8
Frais de siège	(68)	-	(84)	-
MARGE OPÉRATIONNELLE	857	8,5	970	9,2

NOTE 4 COMPTES DE RÉSULTAT CONSOLIDÉS

Le compte de résultat du Groupe présente une analyse par fonction qui détaille les charges opérationnelles comme suit : coûts des services rendus (charges nécessaires à la réalisation des projets), frais commerciaux ainsi que les frais généraux et administratifs.

Ces trois postes représentent les charges opérationnelles qui, déduites du chiffre d'affaires, permettent d'obtenir la marge opérationnelle, un des principaux indicateurs de performance de l'activité du Groupe.

Le résultat d'exploitation est obtenu en déduisant de la marge opérationnelle les autres produits et charges opérationnels.

Ces derniers comprennent les amortissements des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises, la charge résultant de l'étalement de la juste valeur des actions attribuées au personnel (y compris les charges sociales et contributions patronales), ainsi que les charges ou produits non récurrents, notamment les dépréciations des écarts d'acquisition, les écarts d'acquisition négatifs, les plus ou moins-values de cession de sociétés consolidées ou d'activités, les charges de restructuration afférentes à des plans approuvés par les organes de direction du Groupe, les coûts d'acquisition et d'intégration des sociétés acquises par le Groupe, ainsi que les effets des réductions et des liquidations des régimes de retraites à prestations définies.

Le résultat net part du Groupe est ensuite obtenu en prenant en compte les éléments suivants :

- ▶ le coût de l'endettement financier (net), qui comprend les intérêts sur dettes financières calculés sur la base du taux d'intérêt effectif, diminués des produits de trésorerie, d'équivalents de trésorerie et des actifs de gestion de trésorerie ;
- ▶ les autres produits financiers et charges financières, qui comprennent principalement les réévaluations des instruments financiers à leur juste valeur lorsqu'ils se

rapportent à des éléments de nature financière, les plus ou moins-values de cession et dépréciations de titres non consolidés, les charges d'intérêt nettes sur régimes de retraites à prestations définies, les gains et pertes de change sur éléments financiers, ainsi que les autres produits financiers et charges financières sur divers actifs et passifs financiers calculés sur la base du taux d'intérêt effectif ;

- ▶ la charge d'impôt courant et différé ;
- ▶ le résultat des entreprises associées ;
- ▶ la quote-part des intérêts minoritaires.

NOTE 5 CHIFFRE D'AFFAIRES

La méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts est fonction de la nature des prestations :

a) Prestations en régie

Le chiffre d'affaires et les coûts des prestations sont reconnus au fur et à mesure de la prestation.

b) Prestations au forfait

Le chiffre d'affaires, qu'il s'agisse de contrats correspondant à la réalisation de prestations intellectuelles ou de systèmes intégrés, est reconnu au fur et à mesure de la réalisation de la prestation, selon la méthode « à l'avancement ». Les coûts sont reconnus lorsqu'ils sont encourus.

c) Prestations d'infogérance

Le chiffre d'affaires lié aux prestations d'infogérance est reconnu sur la durée du contrat en fonction du niveau de services rendu. Lorsque les services consistent en plusieurs prestations non identifiables séparément, le chiffre d'affaires est reconnu linéairement sur la durée du contrat.

Les coûts relatifs aux prestations d'infogérance sont comptabilisés en charge de la période au cours de laquelle ils sont encourus. Toutefois, les coûts engagés dans la phase initiale du contrat (coûts de transition et/ou de transformation) peuvent être différés lorsqu'ils sont spécifiques aux contrats, qu'ils se rapportent à une activité future et/ou génèrent des avantages économiques futurs, et qu'ils sont recouvrables. Ces coûts sont alors classés en travaux en cours. Toutefois, en cas de remboursement par le client, celui-ci est enregistré en diminution des coûts encourus.

Lorsque le prix de revient prévisionnel d'un contrat est supérieur à son chiffre d'affaires, une perte à terminaison est constatée à hauteur de la différence.

Les prestations relatives à ces contrats figurent dans l'état de la situation financière consolidée en créances clients pour celles ayant fait l'objet d'une facturation, ou en factures à émettre pour les prestations réalisées et non encore facturées. Les acomptes reçus des clients et les produits constatés d'avance figurent dans les passifs courants.

Le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 10 573 millions d'euros (10 092 millions d'euros en 2013), soit une variation de 4,8 % à taux de change et périmètre courants et de 3,4 % à taux de change et périmètre constants.

NOTE 6 CHARGES OPÉRATIONNELLES PAR NATURE

en millions d'euros	2013		2014	
	Montant	% du chiffre d'affaires	Montant	% du chiffre d'affaires
Charges de personnel	6 083	60,3 %	6 301	59,6 %
Frais de déplacements	428	4,2 %	428	4,0 %
	6 511	64,5 %	6 729	63,6 %
Achats et frais de sous-traitance	2 159	21,4 %	2 284	21,6 %
Loyers et taxes locales	329	3,3 %	336	3,2 %
Autres dotations aux amortissements, provisions et résultat de cessions d'immobilisations	236	2,3 %	254	2,4 %
CHARGES OPÉRATIONNELLES	9 235	91,5 %	9 603	90,8 %

ANALYSE DES CHARGES DE PERSONNEL

en millions d'euros	Note	2013	2014
Traitements et salaires		4 801	4 976
Charges sociales		1 219	1 256
Charges de retraites – régimes à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi	23	63	69
CHARGES DE PERSONNEL		6 083	6 301

NOTE 7 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

en millions d'euros	Note	2013	2014
Amortissements des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises ⁽¹⁾		(30)	(20)
Charges liées aux attributions d'actions	11	(23)	(36)
Coûts de restructuration		(68)	(68)
Coûts d'intégration et d'acquisition des sociétés acquises		(2)	(5)
Autres charges opérationnelles		(16)	(9)
Total charges opérationnelles		(139)	(138)
Autres produits opérationnels		2	21
Total produits opérationnels		2	21
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS		(137)	(117)

(1) À compter du 1^{er} janvier 2014, les amortissements des actifs incorporels reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises sont inclus dans les « autres charges et produits opérationnels ». La période comparative a été retraitée pour refléter ce changement de présentation.

COÛTS DE RESTRUCTURATION

Les coûts de restructuration de l'exercice 2014 concernent principalement des mesures de réduction d'effectifs pour 46 millions d'euros (44 millions d'euros pour 2013) et de rationalisation des actifs immobiliers et de production pour 21 millions d'euros (23 millions d'euros pour 2013).

NOTE 8 RÉSULTAT FINANCIER

<i>en millions d'euros</i>	Note	2013	2014
Produits de trésorerie, d'équivalents de trésorerie et des actifs de gestion de trésorerie		25	30
Charges d'intérêt sur les dettes financières		(55)	(35)
Coût net de l'endettement financier au taux d'intérêt nominal		(30)	(5)
Effet du coût amorti sur les dettes financières		(17)	(10)
Coût net de l'endettement financier au taux d'intérêt effectif		(47)	(15)
Charge d'intérêt nette sur régimes de retraites à prestations définies	23	(42)	(40)
Pertes de change sur opérations financières		(5)	(7)
Gains (pertes) sur instruments dérivés		(1)	1
Autres		(7)	(9)
Autres produits et charges financiers		(55)	(55)
<i>dont produits financiers</i>		52	45
<i>dont charges financières</i>		(107)	(100)
RÉSULTAT FINANCIER		(102)	(70)

Les charges d'intérêt sur les dettes financières (35 millions d'euros) et l'effet du coût amorti sur les dettes financières (10 millions d'euros), soit un total de 45 millions d'euros, s'analysent principalement comme suit :

- ▶ coupon de l'emprunt obligataire 2011 pour 26 millions d'euros (stable par rapport à 2013), auxquels s'ajoute 1 million d'euros d'effet lié à la comptabilisation au coût amorti ;
- ▶ effet lié à la comptabilisation au coût amorti des Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANE 2013) émise en octobre 2013 pour 9 millions d'euros (obligations zéro coupon) contre 2 millions d'euros au 31 décembre 2013 ;

- ▶ charges financières liées aux contrats de location-financement pour 5 millions d'euros principalement au Royaume-Uni, au États-Unis et au Brésil (7 millions d'euros au 31 décembre 2013).

À noter que les variations de juste valeur de l'option de conversion incorporée dans l'ORNANE 2013 et de l'option d'achat sur actions propres acquise en octobre 2013 sont incluses à la ligne « instruments dérivés » (cf. Note 20 – Trésorerie nette). Compte tenu de la « symétrie » des principales caractéristiques de ces deux instruments dérivés, les variations de leurs justes valeurs respectives se compensent intégralement, entraînant un effet net nul sur le résultat financier du Groupe.

NOTE 9 CHARGE D'IMPÔT

L'impôt sur le résultat comprend l'impôt courant et l'impôt différé. Il est comptabilisé en résultat net sauf s'il se rattache à un regroupement d'entreprises ou à des éléments qui sont comptabilisés en capitaux propres ou en charges et produits comptabilisés en capitaux propres.

Impôt courant

L'impôt courant comprend le montant estimé de l'impôt dû (ou à recevoir) au titre du bénéfice (ou de la perte) imposable d'une période et tout ajustement du montant de l'impôt courant au titre des périodes précédentes. Il est calculé sur la base des taux d'impôts qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Impôt différé

Les impôts différés sont :

- ▶ constatés pour tenir compte du décalage temporel entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales de certains actifs et passifs,

- ▶ reconnus respectivement en charges ou produits comptabilisés au compte de résultat, en charges ou produits comptabilisés en capitaux propres, ou bien directement en capitaux propres au cours de l'exercice, en fonction du sous-jacent auquel ils se rapportent,
- ▶ évalués en tenant compte de l'évolution connue des taux d'impôt (et des réglementations fiscales) adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture. L'effet des éventuelles variations du taux d'imposition sur les impôts différés antérieurement constatés en compte de résultat ou en produits et charges comptabilisés en capitaux propres ou bien directement en capitaux propres, est respectivement enregistré en compte de résultat, en charges ou produits comptabilisés en capitaux propres, ou bien directement en capitaux propres au cours de l'exercice où ces changements de taux deviennent effectifs.

La charge d'impôt de l'exercice 2014 s'analyse comme suit :

<i>en millions d'euros</i>	Note	2013	2014
Impôts courants		(161)	(161)
Impôts différés	15	(21)	(49)
CHARGE D'IMPÔT		(182)	(210)

Le rapprochement entre le taux d'imposition applicable en France et le taux effectif d'impôt s'analyse comme suit :

<i>en millions d'euros</i>	2013		2014	
	Montant	%	Montant	%
Résultat avant impôt	618		783	
Taux d'imposition en France (%)	38,0		38,0	
Charge d'impôt théorique	(235)	38,0	(297)	38,0
Différences de taux d'imposition entre pays	36	(5,8)	53	(6,8)
<i>Éléments de rapprochement avec le taux effectif :</i>				
Impôts différés actifs non reconnus sur différences temporelles et déficits reportables de l'exercice	(51)	8,3	(34)	4,4
Reconnaissance nette d'impôts différés actifs sur différences temporelles et déficits reportables nés au cours d'exercices antérieurs	102	(16,6)	93	(11,9)
Résultats imputés sur déficits reportables préalablement non reconnus et ajustements sur périodes antérieures	11	(1,7)	9	(1,1)
Impôts non assis sur le résultat fiscal	(37)	6,0	(37)	4,6
Différences permanentes et autres éléments	(8)	1,2	3	(0,4)
CHARGE D'IMPÔT RÉEL	(182)	29,4	(210)	26,8
Taux effectif d'impôt		29,4 %		26,8 %

Les « Impôts non assis sur le résultat fiscal » sont constitués principalement de la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE), de la contribution additionnelle de 3 % sur les dividendes payés en France, des impôts d'États (« State taxes ») aux États-Unis et de l'Impôt Régional sur les Activités Productives (IRAP) en Italie.

NOTE 10 RÉSULTAT PAR ACTION

Le résultat de base par action et le résultat dilué par action sont calculés selon les principes suivants :

- ▶ résultat de base par action : le résultat net (part du Groupe) est rapporté au nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, après déduction des actions propres détenues au cours de la période. Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation est une moyenne annuelle pondérée du nombre d'actions ordinaires remboursées ou émises au cours de la période et calculée en fonction de la date de remboursement et d'émission des actions au cours de l'exercice ;
- ▶ résultat dilué par action : le résultat net (part du Groupe) ainsi que le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation durant l'exercice, pris en compte pour le calcul du résultat de base par action, sont ajustés des effets de tous les instruments financiers potentiellement dilutifs : (i) Obligations Remboursables en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes, (ii) actions de performance, (iii) actions attribuées gratuitement, (iv) Bons de Souscription ou d'Acquisition d'Actions Remboursables et (v) Obligations Convertibles et/ou Échangeables en Actions Nouvelles ou Existantes.

RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION

	2013	2014
Résultat net part du Groupe (en millions d'euros)	442	580
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	158 147 868	157 855 433
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION (en euros)	2,80	3,68

RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION

Le résultat dilué par action tient compte des instruments dilutifs existants durant l'exercice. Le cours moyen de l'action pour l'exercice 2014 a été de 53,83 euros.

En 2014, les instruments dilutifs inclus dans le calcul du résultat dilué par action comprennent :

- ▶ les obligations convertibles émises le 25 octobre 2013 (ORNANE 2013), soit 5 958 587 obligations, car la charge d'intérêt comptabilisée, nette d'impôts, soit 6 millions d'euros, est inférieure pour chaque obligation au résultat de base par action. Il est rappelé que ces obligations ont été émises le 25 octobre 2013 et sont convertibles dans certains cas limitativement énumérés pendant la période allant du 25 octobre 2013 (inclus) au 31 décembre 2016 (inclus) puis à tout moment à partir du 1^{er} janvier 2017 (inclus) jusqu'au dix-huitième jour de bourse (exclu) précédant le 1^{er} janvier 2019, date à laquelle elles sont remboursables au pair ;
- ▶ la totalité des actions pouvant être attribuées dans le cadre des plans d'attributions d'actions de performance dont les

modalités ont été arrêtées par les Conseils d'Administration du 20 février 2013 et du 30 juillet 2014, soit respectivement 1 135 300 actions et 1 288 500 actions, et dont les conditions de performance seront évaluées en février 2015 et en juillet 2016 ;

- ▶ les actions à livrer aux collaborateurs français et étrangers dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance 2012 dont le nombre d'actions est maintenant définitif (958 500 actions). Au 31 décembre 2014, ces actions ne sont plus soumises qu'à la condition de présence des bénéficiaires étrangers à la date de livraison prévue en janvier 2017 ;
- ▶ les actions faisant partie du plan d'attribution d'actions gratuites allouées à l'ensemble des collaborateurs français et dont les modalités ont été arrêtées par le Conseil d'Administration du 8 octobre 2014 soit 102 379 actions, celles-ci étant assorties d'une condition de présence des bénéficiaires en octobre 2016 ;
- ▶ la totalité des Bons de Souscription ou d'Acquisition d'Actions Remboursables (BSAAR) encore en circulation, soit 2 927 606, le cours moyen de l'action sur l'année 2014 étant supérieur au prix d'exercice de 34 € augmenté du prix d'émission de 3,22 €.

en millions d'euros	2013	2014
Résultat net part du Groupe	442	580
Économies de frais financiers liées à la conversion des instruments de dettes nettes d'impôt	22 ⁽¹⁾	6
Résultat net part du Groupe dilué	464	586
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (dilué)		
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	158 147 868	157 855 433
<i>Prise en compte des :</i>		
obligations convertibles ORNANE 2013 (nombre moyen pondéré)	1 110 093	5 958 587
actions de performances ou attribuées gratuitement et pouvant être exercées	2 918 860	3 484 679
Bons de Souscription ou d'Acquisition d'Actions Remboursables (BSAAR)	2 991 204	2 927 606
obligations convertibles OCEANE 2009 (nombre moyen pondéré)	14 428 708	-
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (dilué)	179 596 733	170 226 305
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION (en euros)	2,59	3,44

(1) L'OCEANE 2009 et l'ORNANE 2013, ayant un effet dilutif, ont été prises en considération.

NOTE 11 CAPITAUX PROPRES

Instruments de motivation et actionnariat salarié

a) Instruments accordés à des salariés

Actions de performance et de présence

Des actions de performance sont consenties à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, sous conditions de performance (interne et externe) et de présence. La durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive s'élève à deux ou quatre ans, selon la résidence fiscale du bénéficiaire.

Les actions font l'objet d'une évaluation correspondant à la juste valeur de l'avantage accordé au salarié à la date d'octroi.

La juste valeur de l'action sous condition de performance externe est déterminée par application du modèle « Monte Carlo », dont les paramètres incluent notamment le cours de l'action à la date d'attribution, la volatilité implicite du cours de l'action, le taux d'intérêt sans risque, le taux de dividendes attendus, et les conditions de performance du marché.

La juste valeur de l'action sous condition de performance interne et/ou de présence est déterminée par l'application d'un modèle conforme à IFRS 2 dont les paramètres incluent notamment le cours de l'action à la date d'attribution, la restriction de transfert d'actions, le taux d'intérêt sans risque et le taux de dividendes attendus.

La charge comptabilisée tient également compte des hypothèses de rotation de l'effectif bénéficiant de ces attributions d'actions, actualisées chaque année, ainsi que des conditions de performance internes (conditions hors marché).

Cet avantage est reconnu en « Autres charges et produits opérationnels » au compte de résultat, linéairement sur la

période d'acquisition des droits, en contrepartie des capitaux propres.

b) Instruments proposés à des salariés

Bons de Souscription ou d'Acquisition d'Actions Remboursables (BSAAR)

Des bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables ont été proposés à des salariés et mandataires sociaux du Groupe. Ils donnent le droit de souscrire à des actions Cap Gemini S.A. au prix d'exercice déterminé lors de leur acquisition par les salariés et mandataires sociaux du Groupe.

Épargne salariale

Des plans d'actionnariat salarié à effet de levier offrant la possibilité de souscrire à un cours préférentiel décoté ont été mis en place par le Groupe. Dans le cadre de la détermination de la charge IFRS 2 mesurant l'avantage offert aux salariés, le Groupe ajuste le montant de la décote octroyée aux salariés sur le prix de la souscription en fonction des deux éléments suivants :

- ▶ le coût de l'incessibilité des actions attribuées aux salariés pendant une période de cinq ans. Ce coût est évalué en prenant en considération la période de blocage de cinq ans et correspond au coût d'une stratégie en deux étapes dans laquelle le participant au marché vendrait l'action au terme de la période de blocage de cinq ans et emprunterait simultanément le montant nécessaire pour acheter une action cessible immédiatement en finançant l'emprunt par la vente à terme de cette action et par les dividendes versés durant la période de blocage. Ce coût est calculé à partir des paramètres ci-après :

- le prix de souscription est celui fixé par le Président-Directeur-Général en vertu de la délégation reçue du Conseil d'Administration. Ce prix de souscription correspond à la moyenne des cours moyens de l'action Cap Gemini S.A. ajustés des volumes constatés sur les vingt jours de bourse précédant la décision du Président-Directeur-Général à laquelle une décote est appliquée,
 - la date d'attribution des droits est la date à laquelle les salariés ont eu connaissance des caractéristiques et conditions précises de l'offre notamment le prix de souscription,
 - le taux de prêt consenti aux salariés, utilisé pour déterminer le coût de l'incessibilité des actions, est le taux que consentirait une banque à un particulier présentant un profil de risque moyen dans le cadre d'un prêt à la consommation in fine sans affectation pour une durée correspondant à la durée du plan ;
- le gain d'opportunité reflétant l'avantage spécifique que constitue la faculté accordée aux salariés de bénéficier de conditions de marché identiques à celles du Groupe.

Dans certains pays où la mise en œuvre d'un plan à effet de levier ne peut être réalisée au moyen d'un FCPE (Fonds Commun de Placement Entreprise) ou directement au nom des salariés, le plan d'actionnariat salarié (ESOP) comporte un mécanisme d'attribution de droits aux plus-values d'actions (*Stock Appreciation Rights, SAR*). L'avantage offert par le Groupe correspond alors au montant de la décote sur le prix de souscription de l'action.

Actions propres

Les titres de la société mère détenus par elle-même ou par des entités consolidées sont portés en diminution des capitaux propres consolidés, pour leur coût d'acquisition. Inversement, le résultat de la cession éventuelle des actions propres est imputé directement en capitaux propres pour l'effet net d'impôt. La plus ou moins-value ainsi réalisée n'affecte donc pas le compte de résultat de l'exercice.

Instruments dérivés sur actions propres

Les instruments dérivés sur actions propres, lorsqu'ils remplissent les critères de classement en capitaux propres prévus par la norme IAS 32, sont comptabilisés à l'origine en capitaux propres pour le montant de la contrepartie reçue ou de la contrepartie payée. Les variations ultérieures de leur juste valeur ne sont pas comptabilisées dans les états financiers, à l'exception des impacts fiscaux y afférents.

Dans le cas où ils ne remplissent pas les critères d'éligibilité ci-dessus, les instruments dérivés sur actions propres sont comptabilisés en tant qu'actifs ou passifs à leur juste valeur. Les variations de leur juste valeur sont comptabilisées en compte de résultat. À chaque clôture, la juste valeur de ces instruments est comptabilisée sur la base d'évaluations externes.

INSTRUMENTS DE MOTIVATION ET ACTIONNARIAT SALARIÉ

A) Plan d'options de souscription d'actions

Le Groupe n'octroie plus d'option de souscriptions d'actions depuis le plan autorisé en 2005 et qui a fait l'objet d'une dernière attribution en juin 2008.

B) Plans d'attribution d'actions de performance

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé le 30 avril 2009, le 24 mai 2012 puis le 24 mai 2013 le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, en une ou plusieurs fois et ce pendant un délai maximum de 18 mois, des actions sous conditions de performance et de présence. Le 1^{er} octobre 2010, le 12 décembre 2012, le 20 février 2013 et le 30 juillet 2014, le Conseil d'Administration a arrêté les modalités et la liste des personnes bénéficiaires de ces quatre plans.

Les principales caractéristiques de ces plans sont résumées dans le tableau ci-dessous :

	Plan 2010 International	Plan 2012 International	Plan 2013 International	Plan 2014 International
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 557 703 actions au maximum	2 426 555 actions au maximum	2 426 555 actions au maximum	1 590 639 actions au maximum
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1 %	soit 1,5 %	soit 1,5 %	soit 1 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	1 555 000 ⁽¹⁾	1 003 500 ⁽⁴⁾	1 209 100 ⁽⁴⁾	1 290 500 ⁽⁴⁾
Date de la décision du Conseil d'Administration	1 ^{er} octobre 2010	12 décembre 2012	20 février 2013	30 juillet 2014
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Au terme de la première année et au terme de la seconde année suivant la date d'attribution	Au terme de la première année civile et au terme de la seconde année civile suivant la date d'attribution	Au terme de la première année et au terme de la seconde année suivant la date d'attribution	Trois ans pour la condition interne et deux années sur la condition externe
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	2 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)	2 ans et un 1/2 mois à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans et 1/2 mois (International)	2 ans et une semaine à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans et 1 semaine (International)	2 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	2 ans, ou 5 ans en cas de départ du Groupe dans les deux années suivant l'acquisition définitive	4 ans	4 ans	4 ans
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution				
■ Volatilité	42,80 %	25,80 %	38,70 %	26,33 %
■ Taux d'intérêt sans risque	1,67 %	0,35 % – 0,98 %	0,59 % – 1,28 %	0,34 % – 0,81 %
■ Taux de dividendes attendus	3,00 %	3,00 %	3,00 %	2,31 %
Autres conditions				
■ Condition(s) de performance	Oui (cf. détail ci-après)	Oui (cf. détail ci-après)	Oui (cf. détail ci-après)	Oui (cf. détail ci-après)
■ Présence effective à la date d'acquisition	Oui	Oui	Oui	Oui
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec conditions externes (de marché) Black & Scholes pour actions attribuées sans condition ou avec condition de performance interne	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)		
Fourchette des justes valeurs (en euros) :				
■ Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)	32,32 – 32,96	n/a	n/a	n/a
■ Actions de performance (par action et en euros)	21,54 – 32,96	14,35 – 28,67	16,18 – 32,14	26,46 – 48,26
dont mandataires sociaux	n/a	16,18	18,12	29,32

	Plan 2010 International	Plan 2012 International	Plan 2013 International	Plan 2014 International
Nombre d'actions au 31 décembre 2013	<i>pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et présence)</i>			
	584 055	981 500	1 178 300	-
	<i>dont mandataires sociaux</i>			
	- (2)	50 000 (4)	50 000 (4)	-
Mouvement de l'exercice	<i>Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice</i>			
	-	-	-	1 290 500
	<i>dont mandataires sociaux</i>			
	-	-	-	50 000 (4)
	<i>Nombre d'actions forclores ou annulées au cours de l'exercice</i>			
	53 516	23 000	43 000	2 000
	<i>Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice</i>			
	530 539 (3)	-	-	-
Nombre d'actions au 31 décembre 2014	<i>pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et présence)</i>			
	Plan terminé	958 500 (5)	1 135 300 (6)	1 288 500 (7)
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	37,16	33,15	36,53	53,35

(1) Dont 124 000 actions attribuées sans conditions de performance (8 % du total) dans le respect de la résolution (autorisation de 15 % maximum),

(2) Pas d'actions sous conditions de performance attribuées en 2010,

(3) Solde du plan « étranger » attribué en octobre 2014 sous respect des conditions de présence à cette date (dont 59 250 actions attribuées sans conditions de performance),

(4) Attribution sous conditions de performance uniquement,

(5) Dont 434 000 actions au titre du plan français et 524 500 au titre du plan étranger,

(6) Dont 376 600 actions au titre du plan français et 758 700 au titre du plan étranger,

(7) Dont 420 250 actions au titre du plan français et 868 250 au titre du plan étranger.

a) Actions définitivement acquises au titre du plan 2010

Le plan 2010 est arrivé à son terme en 2014 et a donné lieu à la livraison au 1^{er} octobre 2014 de 530 539 actions au bénéfice des attributaires résidents fiscaux étrangers toujours présents dans l'effectif à cette date sur un total initialement attribué de 1 026 500 actions. Ainsi compte tenu des actions livrées le 1^{er} octobre 2012 aux bénéficiaires résidents fiscaux français d'un total de 350 509 actions, ce sont in fine 881 048 actions qui auront été livrées au titre de ce plan soit 56,7 % du volume total initialement attribué en raison de l'impact des conditions de performance d'une part et de présence d'autre part.

Pour rappel

Le calcul réalisé au titre de la condition de performance externe sur la période concernée a abouti à n'octroyer que 55 % du montant maximum initialement défini à ce titre. Le calcul réalisé au titre de la performance interne qui portait sur la progression de la marge opérationnelle observée sur l'exercice 2011 comparativement à celle de 2010 à taux de change et périmètre constants a abouti à la livraison de l'intégralité des actions relatives à ce titre, la marge ayant progressé de 15,6 % au-delà du seuil maximum fixé.

b) Modalités relatives à la condition de performance des plans 2012, 2013 et 2014

En conformité avec la recommandation de l'AMF du 8 décembre 2009, relative à l'inclusion d'une condition de performance interne et d'une condition de performance externe dans le cadre d'attribution d'actions de performance, le Conseil d'Administration a décidé depuis le plan 2010 d'ajouter à la condition externe initialement prévue une condition interne.

Les conditions de performance externe et interne s'appliquent et sont les suivantes :

La condition de performance externe compte pour 50 % dans le calcul de l'attribution.

Condition de performance externe

En ce qui concerne les modalités de calcul de la condition de performance externe, celles-ci sont appliquées de manière identiques sur les 3 plans concernés et dans la continuité des modalités appliquées également dans les deux premiers plans et de ce fait :

- ▶ il n'y a pas attribution si la performance de l'action Cap Gemini S.A. pendant la période considérée est inférieure à 90 % de la performance du panier sur cette même période ;
- ▶ l'attribution définitive :
 - s'élève à 40 % de l'attribution initiale si cette performance relative est d'au moins 90 %,
 - s'élève à 60 % de l'attribution initiale si cette performance relative est de 100 %,
 - varie linéairement entre 40 et 60 % et entre 60 % et 100 % de l'attribution initiale en fonction de l'évolution de la performance et selon un tableau prédéterminé, si cette performance relative se situe entre 90 % et 100 % d'une part et entre 100 et 110 % d'autre part,
 - s'élève à 100 % de l'attribution initiale, seulement si cette performance relative est supérieure ou égale à 110 %.

Dans ces conditions si l'action Cap Gemini S.A. performe comme le panier d'actions comparables l'attribution ne sera que de 60 % des actions possibles au titre de la performance externe (ou encore 30 % de l'attribution initiale).

Le panier de référence est composé des valeurs suivantes, chaque valeur composant l'indice de référence bénéficiant de la même pondération :

- ▶ pour les plans 2012 et 2013 : Accenture / CSC / Atos / Tieto / Steria / CGI Group / Infosys / Sopra / Cognizant ;
- ▶ pour le plan 2014 : Accenture / CSC / Atos / Tieto / CAC 40 index / CGI Group / Infosys / Sopra / Cognizant.

La juste valeur des actions sous condition de performance externe fait l'objet d'une décote déterminée selon le modèle Monte Carlo ainsi que d'une décote d'incessibilité pour les actions octroyées en France.

Condition de performance interne

En ce qui concerne les modalités de calcul de la condition de performance interne celles-ci reposent sur la génération de « Free Cash Flow » Organique (FCFO) sur une période de trois années couvrant les exercices 2012 à 2014 pour les plans 2012 et 2013 et les exercices 2013 à 2015 pour le plan de 2014 telles que :

- ▶ il n'y aura aucune attribution au titre de la condition de performance interne, si la progression du FCFO sur la période de référence n'atteint pas le montant cumulé de 750 millions d'euros pour les plans 2012 et 2013 et de 850 millions d'euros pour le plan 2014 ;
- ▶ l'attribution définitive s'élèvera à 100 % de l'attribution interne initiale pour une génération de FCFO supérieure ou égale à 1 milliard d'euros pour les plans 2012 et 2013 et à 1,1 milliard d'euros pour le plan 2014.

La condition de performance interne compte pour 50 % dans le calcul de l'attribution.

La juste valeur des actions sous condition de performance interne est prise en compte selon une hypothèse de réalisation établie à 100 % qui fera l'objet d'un ajustement éventuel en fonction de la réalisation effective de la dite condition à laquelle est appliquée une décote d'incessibilité pour les actions octroyées aux bénéficiaires français.

C) Plans d'attribution d'actions gratuites

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé le 24 mai 2012 puis le 24 mai 2013, le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe en une ou plusieurs fois, et ce pendant un délai maximum de 18 mois, des actions sous condition unique de présence. Cette autorisation a fait l'objet d'une utilisation partielle, dont les modalités, ainsi que la liste des bénéficiaires, ont été arrêtées par le Conseil d'Administration du 25 juillet 2012 et du 8 octobre 2014.

Les principales caractéristiques de ces plans sont résumées dans le tableau ci-dessous :

	Plan 2012 France	Plan 2014 France
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1,5 % du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration soit 2 336 554 actions au maximum dont 15 % au maximum sans conditions de performance	1 % du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration soit 1 595 495 actions au maximum dont 15 % au maximum sans conditions de performance
Nombre total d'actions effectivement attribuées	202 538 ⁽¹⁾	104 379 ⁽²⁾
Date de la décision du Conseil d'Administration	25 juillet 2012	8 octobre 2014
Période d'évaluation de la mesure de la condition d'attribution	Condition de présence uniquement (présence effective à la date d'acquisition)	
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	2 ans à compter de la date d'attribution Plan démocratique	
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive	2 ans	2 ans
Nombre d'actions au 31 décembre 2013 pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions de présence fixées	175 005	-
Nombre d'actions sous condition de présence attribuées au cours de l'exercice	-	104 379
Nombre d'actions forcloses ou annulées au cours de l'exercice	17 719	2 000
Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	157 286	-
Nombre d'actions au 31 décembre 2014 pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions de présence fixées	Plan livré	102 379
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	26,30	52,69
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution		
■ Taux d'intérêt sans risque	0,88 %	0,34 %
■ Taux de dividendes attendus	3,00 %	2,31 %
Juste valeur en euros (par actions)	20,22 €	43,91 €

(1) Soit 8,6 % du total maximum autorisé sans condition de performance, dans le respect de la résolution (autorisation de 15 % maximum).

(2) Soit 6,5 % du total maximum autorisé sans condition de performance, dans le respect de la résolution (autorisation de 15 % maximum).

Ces opérations ont pour but de développer l'actionariat salarié en permettant à tous les salariés des sociétés françaises, ayant un minimum de 3 mois d'ancienneté à la date d'attribution, d'obtenir des actions et de devenir ainsi actionnaire de Cap Gemini S.A. au terme de la période d'acquisition. Lors de chaque attribution, plus de 20 000 collaborateurs ont été concernés, la répartition du nombre d'actions étant différenciée en fonction du salaire annuel (4 catégories), les salaires les plus bas bénéficiant d'un nombre d'actions plus important que les salaires les plus élevés.

Ces décisions du Conseil d'Administration ont été précédées à chaque fois de la signature d'un accord d'entreprise, dans le cadre du paiement de la prime de partage des profits.

D) Bons de Souscription ou d'Acquisition d'Actions Remboursables (BSAAR)

Au cours de l'exercice 2009, 2 999 000 BSAAR ont été souscrits par des salariés et mandataires sociaux du Groupe (au prix de 3,22 euros par BSAAR). La période d'exercice s'étale de la date d'admission des BSAAR sur le marché d'Euronext Paris, intervenue le 23 juillet 2013, jusqu'au septième anniversaire de leur date d'émission. Entre le 23 juillet 2009 et la date d'admission

des BSAAR sur le marché d'Euronext Paris, les BSAAR n'étaient ni exerçables ni cessibles sauf exceptions prévues au contrat d'émission. Cette émission a fait l'objet d'une note d'opération visée par l'AMF en date du 14 mai 2009 sous le N°09-140.

Depuis la date d'admission des BSAAR sur le marché d'Euronext Paris, 71 394 BSAAR ont été exercés et ont fait l'objet d'une remise d'actions pour un nombre identique.

E) Plan d'actionariat international salarié – ESOP 2012

Le Groupe a mis en œuvre au second semestre 2012 un plan d'actionariat salarié dénommé ESOP 2012. Le 27 septembre 2012, le Groupe a émis 6 000 000 actions nouvelles de 8 euros de nominal réservées à ses salariés représentant une augmentation de capital de 153 millions d'euros nette des frais d'émission. Le coût global de ce plan d'actionariat salarié en 2012 s'élevait à 0,8 million d'euros et résultait d'un mécanisme d'attribution de droits aux plus-values d'actions pour les salariés des pays où la mise en place d'un FCPE, n'a pas été possible ou pertinente.

F) Plan d'actionnariat international salarié – ESOP 2014

Sur le fondement des 30^e et 31^e résolutions adoptées par l'Assemblée Générale des actionnaires le 7 mai 2014, le Groupe a mis en œuvre au second semestre 2014 un plan d'actionnariat salarié dénommé ESOP 2014. La souscription d'actions Cap Gemini S.A. a été proposée à près de 132 000 collaborateurs du Groupe dans 20 pays, soit environ 96 % des effectifs. Une condition minimale d'ancienneté dans le Groupe de trois mois, acquise de manière consécutive ou non à compter du 1^{er} janvier 2013, était requise à la date du 20 novembre 2014 pour être candidat à la souscription. Ce plan à effet de levier offrait aux salariés la possibilité de souscrire à un cours préférentiel décoté et, par l'intermédiation d'une banque sécurisant et complétant le financement de l'investissement du salarié de telle sorte que le montant total investi représentait dix fois le montant de l'apport personnel du salarié, lui offrant ainsi une plus-value éventuelle plus importante que celle qui serait calculée uniquement sur la base de son apport personnel. En contrepartie, le salarié renonce à une partie de la hausse éventuelle des actions souscrites pour son compte, ainsi qu'aux dividendes et autres droits financiers qui peuvent être versés sur ces actions pendant toute la durée du plan. Par ailleurs, les actions sont indisponibles pour une durée de cinq ans (à l'exception des cas de déblocage anticipé prévus par la réglementation du plan en conformité avec la législation applicable).

Ce plan d'actionnariat salarié (ESOP 2014) est assorti d'une décote de 12,5 %. Le prix de souscription fixé le 17 novembre 2014 par le Président-Directeur-Général en vertu de la délégation reçue du Conseil d'Administration s'établit à 46,00 euros et résulte de la moyenne des cours moyens quotidiens de l'action Cap Gemini S.A. ajustés des volumes constatés sur les vingt jours de bourse précédant la décision du Président-Directeur-Général, à laquelle une décote de 12,5 % est appliquée.

Le 18 décembre 2014, le Groupe a émis 5 000 000 actions nouvelles de 8 euros de nominal réservées à ses salariés représentant une augmentation de capital de 229 millions d'euros nette des frais d'émission (1 million d'euros net d'impôts).

Dans les pays où cette mise en œuvre d'un FCPE a été possible, la charge IFRS 2 est nulle car le coût d'incessibilité pour le participant est supérieur à la décote totale à la date d'attribution majorée du gain d'opportunité. La charge IFRS 2 résulte d'un mécanisme d'attribution de droits aux plus-values d'actions (Stock Appreciation Rights, SAR) pour les salariés des pays où la mise en œuvre d'un plan à effet de levier, au moyen d'un FCPE ou directement au nom des salariés, n'a pas été possible ou pertinente.

Il convient enfin de noter qu'une baisse de 0,5 point du taux de financement du salarié n'aurait pas d'incidence sur la charge IFRS 2 car le coût de l'incessibilité resterait supérieur à la décote totale à la date d'attribution.

Le tableau ci-après présente les principales caractéristiques du plan d'actionnariat salarié ESOP 2014, les montants souscrits et les hypothèses de valorisation (hors SAR) :

	Plan 2014
Caractéristiques du plan	
Date d'attribution	17 novembre 2014
Maturité du plan (en années)	5
Prix de référence (en euros)	54,76
Prix de souscription (en euros)	46,00
Décote faciale (en %)	12,50 %
Décote totale à la date d'attribution (en %) (a)	16,00 %
Montant souscrit par les salariés (en millions d'euros)	23
Montant global souscrit (en millions d'euros)	230
Nombre total d'actions souscrites	5 000 000
Hypothèses de valorisation	
Taux de financement des salariés	6,12 %
Taux d'intérêt sans risque à cinq ans	0,41 %
Taux de prêt ou d'emprunt des titres (repo)	1,00 %
Écart de volatilité du taux détail / taux institutionnel	4,48 %
Incessibilité pour le participant (en %) (b)	26,58 %
Mesure du gain d'opportunité (en %) (c)	2,49 %
Coût global pour le Groupe (en %) (a-b+c) ⁽¹⁾	0,00 %

(1) La charge est nulle car le coût d'incessibilité pour le participant est supérieur au montant de la décote totale à la date d'attribution majorée du gain d'opportunité.

INCIDENCES DES INSTRUMENTS DE MOTIVATION ET ACTIONNARIAT SALARIÉ

Le tableau ci-après détaille pour chaque nature d'instruments de motivation et d'actionnariat salarié la charge reconnue en « autres charges et produits opérationnels » (y compris les charges sociales et contributions patronales) et le montant restant à prendre en charge à la fin de chaque exercice.

en millions d'euros	Note	2013		2014	
		Charge de l'exercice	Solde au 31 décembre	Charge de l'exercice	Solde au 31 décembre
Plans d'attribution d'actions de performance		21	37	32	57
Plans d'attribution d'actions gratuites		2	1	3	3
Plan d'actionnariat salarié-ESOP		-	-	1	-
TOTAL	7	23	38	36	60

ACTIONS PROPRES ET GESTION DU CAPITAL ET DES RISQUES DE MARCHÉ

Le Groupe ne détient pas d'actions dans le cadre de ses placements et ne détient pas de participation en actions cotées en bourse.

Au 31 décembre 2014, la valeur des actions propres portée en déduction des capitaux propres consolidés de l'exercice s'élève à 60 millions d'euros, et est constituée (i) de 835 116 actions acquises entre janvier et octobre 2014 dans le cadre de son programme de rachat d'actions propres et (ii) de 288 418 actions liées à la mise en œuvre d'un contrat de liquidité (dont la ligne de liquidité associée s'élève à 10 millions d'euros) ainsi qu'au dispositif contractuel de rétention concernant le personnel-clé des activités américaines.

Eu égard au nombre limité d'actions auto-détenues, le Groupe n'est pas exposé à un risque action significatif. Par ailleurs, la valeur des actions auto-détenues étant déduite des capitaux propres, les variations du cours de l'action sont sans incidence sur le compte de résultat consolidé.

La gestion du capital du Groupe vise à maintenir une base de capital solide en vue de soutenir le développement continu des affaires, servir un rendement aux actionnaires, et ce, compte tenu d'une politique prudente de recours à l'endettement, avec le ratio d'endettement comme principal indicateur (cf. Note 29 – Engagements hors bilan). À noter que le Groupe est en situation de trésorerie nette positive pour les exercices clos le 31 décembre 2014 et 2013. Pour gérer au mieux la structure de son capital, le Groupe a la possibilité d'émettre de nouvelles actions, de racheter ses propres actions, d'ajuster le montant des dividendes versés aux actionnaires ou d'avoir recours à des instruments dérivés sur ses propres actions.

Il est à rappeler qu'en octobre 2013, le Groupe a cédé à une contrepartie bancaire une option d'achat portant sur les actions Cap Gemini S.A. La valeur de cet instrument dérivé enregistrée en capitaux propres s'élève à 43 millions d'euros net des effets d'impôts au 31 décembre 2014.

RISQUE DE CHANGE ET ÉCARTS DE CONVERSION DES COMPTES DE FILIALES AYANT UNE DEVISE FONCTIONNELLE DIFFÉRENTE DE L'EURO

S'agissant des risques liés à la conversion des comptes en devises des filiales consolidées, les comptes consolidés du Groupe sont impactés en particulier par l'évolution du dollar américain, du dollar canadien et de la roupie indienne contre l'euro. L'impact positif sur les réserves de conversion résulte principalement de l'appréciation du dollar américain et de la roupie indienne contre l'euro au cours de l'exercice 2014.

Le Groupe a pour politique de ne pas couvrir les risques liés à la conversion des comptes en devises des filiales consolidées ayant une devise fonctionnelle différente de l'euro. Les principaux taux de change utilisés pour la préparation des états financiers sont présentés en Note 2 – Périmètre : Conversion des états financiers.

NOTE 12 ÉCARTS D'ACQUISITION ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Écarts d'acquisition et regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Selon cette méthode, les actifs identifiables et les passifs repris de l'entité acquise sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition et peuvent être ajustés au cours des 12 mois suivant cette date.

Les écarts d'acquisition correspondent à la différence entre le prix d'acquisition (augmenté le cas échéant des prises de participations ne donnant pas le contrôle) et le montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables acquis et passifs repris. Dans le cas d'une acquisition donnant le contrôle avec existence d'intérêts minoritaires (acquisition inférieure à 100 %), le Groupe choisit soit de reconnaître un écart d'acquisition sur la totalité de l'actif net réévalué, y compris sur la quote-part revenant aux intérêts minoritaires (méthode de l'écart d'acquisition complet), soit de ne reconnaître un écart d'acquisition que sur la quote-part effectivement acquise de l'actif net réévalué (méthode de l'écart d'acquisition partiel). Ce choix est fait transaction par transaction.

Lorsqu'un regroupement d'entreprises avec existence d'intérêts minoritaires inclut un droit de vente de ces mêmes intérêts minoritaires, une dette opérationnelle est reconnue au bilan consolidé à hauteur du prix d'exercice estimé de l'option de vente accordée aux minoritaires avec pour contrepartie une diminution des réserves. Les variations ultérieures de ce droit de vente liées à d'éventuels changements d'estimations ou relatives à sa désactualisation sont également reconnues en réserves. Toute acquisition supplémentaire d'intérêts minoritaires est considérée comme une transaction entre actionnaires et ne fait par conséquent pas l'objet de réévaluation des actifs identifiables ni de constatation d'écart d'acquisition complémentaire.

Lorsque le coût du regroupement d'entreprises est inférieur à la juste valeur des actifs et passifs, l'écart d'acquisition négatif est immédiatement reconnu en compte de résultat en « autres charges et produits opérationnels ».

Les frais liés à l'acquisition sont reconnus au compte de résultat en « autres charges et produits opérationnels » sur la période durant laquelle ils sont encourus.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis et sont soumis à des tests de dépréciation une fois par an, ou chaque fois que des événements ou des modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur.

Relations clients

Lors de certains regroupements d'entreprises, lorsque la nature du portefeuille clients détenu par une entité, ainsi que la nature de l'activité qu'elle exerce, devraient permettre à l'entité de poursuivre ses relations commerciales avec ses clients en raison des efforts consentis pour les fidéliser, les relations avec les clients sont valorisées en immobilisations incorporelles et amorties sur la durée des contrats en portefeuille à la date d'acquisition.

Licences et logiciels

Les logiciels et droits d'usage acquis en pleine propriété ainsi que les logiciels et solutions développés en interne et dont l'influence sur les résultats futurs revêt un caractère bénéfique, durable et mesurable, sont immobilisés et font l'objet d'un amortissement sur une durée allant de 3 à 5 ans.

Les coûts capitalisés des logiciels et solutions développés en interne sont ceux directement associés à leur production, c'est-à-dire les charges liées aux coûts salariaux des personnels ayant développé ces logiciels.

<i>en millions d'euros</i>	Écarts d'acquisition	Relations clients	Licences et logiciels	Autres actifs incorporels	Total
VALEURS BRUTES					
Au 1^{er} janvier 2013	3 753	212	224	234	4 423
Écarts de conversion	(100)	(11)	(12)	(3)	(126)
Acquisitions / Augmentations	-	-	24	-	24
Développements internes	-	-	-	19	19
Cessions / Diminutions	-	-	(27)	(1)	(28)
Regroupements d'entreprises	(1)	-	-	-	(1)
Autres mouvements	-	-	(2)	2	-
Au 31 décembre 2013	3 652	201	207	251	4 311
Écarts de conversion	176	11	7	-	194
Acquisitions / Augmentations	-	-	24	-	24
Développements internes	-	-	-	20	20
Cessions / Diminutions	-	-	(13)	(1)	(14)
Regroupements d'entreprises	8	1	13	-	22
Autres mouvements	(1)	-	(2)	-	(3)
Au 31 décembre 2014	3 835	213	236	270	4 554
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS ⁽¹⁾					
Au 1^{er} janvier 2013	51	116	184	178	529
Écarts de conversion	-	(7)	(9)	(2)	(18)
Dotations et provisions	-	28	21	14	63
Sorties	-	-	(27)	-	(27)
Autres mouvements	-	-	(3)	-	(3)
Au 31 décembre 2013	51	137	166	190	544
Écarts de conversion	-	10	6	-	16
Dotations et provisions	-	17	21	17	55
Sorties	-	-	(12)	-	(12)
Regroupements d'entreprises	-	-	11	-	11
Autres mouvements	-	-	(2)	-	(2)
Au 31 décembre 2014	51	164	190	207	612
VALEURS NETTES					
Au 31 décembre 2013	3 601	64	41	61	3 767
AU 31 DÉCEMBRE 2014	3 784	49	46	63	3 942

(1) Les écarts d'acquisition sont uniquement soumis à dépréciation.

NOTE 13 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

A) Immobilisation corporelles

Les immobilisations corporelles sont inscrites à l'actif de l'état de la situation financière consolidée à leur coût historique amorti, diminué des éventuelles pertes de valeur. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation. Les immeubles détenus par le Groupe ont été valorisés selon l'approche par composants.

Les dépenses ultérieures améliorant les avantages futurs de l'actif (dépenses de remplacement et dépenses de mise en conformité) sont immobilisées et amorties sur la durée de vie restante de l'immobilisation à laquelle elles se rattachent. Les coûts d'entretien courant et de maintenance sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

L'amortissement est calculé suivant la méthode linéaire fondée sur la durée d'utilisation estimée des différentes catégories d'immobilisations. Il est calculé sur la base du prix d'acquisition, sous déduction d'une éventuelle valeur résiduelle.

Les immobilisations sont amorties selon leur durée de vie attendue, comme suit :

Constructions	20 à 40 ans
Agencements et installations	10 ans
Matériel informatique	3 à 5 ans
Mobilier et matériel de bureau	5 à 10 ans
Matériel de transport	5 ans
Matériels divers	5 ans

Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité attendues sont revues à chaque clôture.

Les plus ou moins-values de cession résultent de la différence entre le prix de vente et la valeur nette comptable des éléments d'actif cédés.

B) Contrats de location

Les contrats de location qui ne transfèrent pas au Groupe la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété sont qualifiés de contrats de location simple, et donnent lieu à des paiements comptabilisés en charges pendant la durée du contrat de location.

En revanche, dans le cas où le Groupe assume les avantages et les risques liés à la propriété, le contrat de location est alors qualifié de contrat de location-financement et il est procédé à un retraitement afin de reconnaître, à l'actif, le montant le plus faible entre la juste valeur du bien loué et la valeur actualisée des paiements futurs et, au passif, la dette financière correspondante. L'immobilisation est amortie sur sa durée d'utilité pour le Groupe, la dette est amortie sur la durée du contrat de location-financement et, le cas échéant, des impôts différés sont reconnus.

<i>en millions d'euros</i>	Terrains, constructions, agencements	Matériels informatiques	Autres actifs corporels	Total
VALEURS BRUTES				
Au 1^{er} janvier 2013	605	610	210	1 425
Écarts de conversion	(21)	(23)	(16)	(60)
Acquisitions / Augmentations	43	83	10	136
Cessions / Diminutions	(42)	(114)	(15)	(171)
Autres mouvements	(13)	(3)	(4)	(20)
Au 31 décembre 2013	572	553	185	1 310
Écarts de conversion	18	20	11	49
Acquisitions / Augmentations	37	94	21	152
Cessions / Diminutions	(27)	(42)	(8)	(77)
Regroupements d'entreprises	16	17	4	37
Autres mouvements	-	(7)	-	(7)
Au 31 décembre 2014	616	635	213	1 464
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS				
Au 1^{er} janvier 2013	314	429	140	883
Écarts de conversion	(9)	(16)	(9)	(34)
Dotations et provisions	46	82	17	145
Sorties	(41)	(110)	(14)	(165)
Autres mouvements	(6)	(5)	(2)	(13)
Au 31 décembre 2013	304	380	132	816
Écarts de conversion	10	13	6	29
Dotations et provisions	46	87	16	149
Sorties	(21)	(35)	(7)	(63)
Regroupements d'entreprises	10	13	2	25
Autres mouvements	-	(7)	-	(7)
Au 31 décembre 2014	349	451	149	949
VALEURS NETTES				
Au 31 décembre 2013	268	173	53	494
AU 31 DÉCEMBRE 2014	267	184	64	515

IMMOBILISATIONS CORPORELLES DÉTENUES EN LOCATION-FINANCEMENT

<i>Valeurs nettes (en millions d'euros)</i>	2013	2014
Au 1^{er} janvier	172	156
Écarts de conversion	(4)	6
Acquisitions / Augmentations	36	46
Cessions / Diminutions	(1)	-
Dotations aux amortissements et dépréciations	(44)	(41)
Regroupements d'entreprises	-	2
Autres mouvements	(3)	(65) ⁽¹⁾
AU 31 DÉCEMBRE	156	104

(1) Dont 61 millions d'euros relatifs à la levée de l'option du contrat de location-financement par la S.A.R.L. Immobilière Les Fontaines, ayant entraîné un transfert du poste d'immobilisations en location-financement vers les immobilisations détenues en propre.

NOTE 14 TESTS DE DÉPRÉCIATION D'ACTIFS

La valeur recouvrable des immobilisations incorporelles et corporelles à durée d'utilité déterminée est testée dès lors qu'il existe des indices de perte de valeur à la date d'établissement des comptes, et au moins une fois par an en ce qui concerne les écarts d'acquisition ou les immobilisations à durée d'utilité indéterminée.

Le test de valeur consiste en l'évaluation de la valeur recouvrable de chaque unité générant ses flux de trésorerie propres (unités génératrices de trésorerie). Les unités génératrices de trésorerie retenues par le Groupe correspondent à des zones géographiques.

La valeur recouvrable est définie comme la valeur la plus élevée entre la juste valeur de l'unité génératrice de trésorerie, nette des coûts de cession et sa valeur d'utilité :

- ▶ La juste valeur est le montant qui peut être obtenu lors d'une transaction réalisée dans des conditions de concurrence normale et est déterminée par référence au prix résultant soit d'un accord irrévocable soit du prix constaté sur le marché lors de transactions récentes et comparables ;

- ▶ La valeur d'utilité est fondée sur les flux de trésorerie futurs actualisés qui seront générés par ces unités génératrices de trésorerie.

L'évaluation de la valeur d'utilité de chaque unité génératrice de trésorerie est effectuée selon la méthode des flux nets futurs de trésorerie actualisés et sur la base de paramètres issus du plan stratégique à trois ans, paramètres étendus sur un horizon de cinq ans, qui incluent des taux de croissance et de profitabilité jugés raisonnables. Les taux d'actualisation (s'appuyant sur le coût moyen pondéré du capital) et de croissance à long terme sur la période au-delà de cinq ans, résultent dans la plupart des cas d'une moyenne des estimations d'un échantillon représentatif de bureaux d'analyse financière qui utilisent ces indicateurs pour valoriser le Groupe. Lorsque la valeur recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est inférieure à sa valeur nette comptable, la perte de valeur correspondante est affectée en priorité aux écarts d'acquisition et reconnue en résultat d'exploitation dans le compte « autres charges opérationnelles ».

ÉCARTS D'ACQUISITION PAR UNITÉ GÉNÉRATRICE DE TRÉSORERIE

Les unités génératrices de trésorerie retenues par le Groupe correspondent à des zones géographiques représentatives des grands marchés du Groupe, axes principaux de développement et d'investissement stratégiques.

en millions d'euros	31 décembre 2013			31 décembre 2014		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette comptable	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette comptable
Amérique du Nord	597	(6)	591	687	(7)	680
France	1 035	(2)	1 033	1 057	(1)	1 056
Royaume-Uni et Irlande	528	-	528	569	-	569
Benelux	793	(12)	781	808	(12)	796
Europe du Sud	50	-	50	50	-	50
Pays nordiques	158	-	158	159	-	159
Allemagne et Europe Centrale	253	(31)	222	263	(31)	232
Asie Pacifique et Amérique Latine	238	-	238	242	-	242
ÉCARTS D'ACQUISITION	3 652	(51)	3 601	3 835	(51)	3 784

Dans le cadre du contrôle de la valeur de ces écarts d'acquisition, un test de dépréciation a été mené au 31 décembre 2014 en application de la procédure mise en place par le Groupe.

En ce qui concerne l'évaluation de la valeur d'utilité, celle-ci est fondée sur la méthode des flux nets futurs de trésorerie actualisés et les principales hypothèses utilisées sont les suivantes :

- ▶ nombre d'années sur lequel les flux de trésorerie sont estimés : cinq ans, sur la base des données issues du processus du plan stratégique à trois ans, et d'une extension de ce même plan pour les années résiduelles ;
- ▶ taux de croissance à long terme utilisé pour projeter à l'infini les flux de trésorerie de la dernière année estimée : 5,5 % pour le Brésil, 3,8 % pour l'Inde et 2,3 % pour le reste du Groupe (stables par rapport à 2013) ;
- ▶ taux d'actualisation : 9,0 % pour l'Amérique du Nord (9,6 % en 2013), 8,9 % pour le Royaume-Uni (9,7 % en 2013), 13,1 % pour le Brésil (13,5 % en 2013), 12,5 % pour l'Inde (stable par rapport à 2013) et 9,3 % pour le reste du Groupe (9,6 % en 2013).

Le taux de croissance à long terme et les taux d'actualisation du Groupe résultent dans la plupart des cas d'une moyenne des estimations d'un échantillon représentatif de bureaux d'analystes financiers qui utilisent ces indicateurs pour valoriser le Groupe.

En 2014 le Groupe a utilisé les estimations de 9 bureaux d'analystes qui faisaient partie de la sélection retenue en 2013. S'agissant du Brésil et de l'Inde, les taux de croissance à long terme et les taux d'actualisation ont fait l'objet de calculs spécifiques prenant en compte les particularités de ces pays.

L'évolution des taux d'actualisation résulte de celle des trois composantes utilisées pour le calculer : les taux sans risque, la prime de risque, et à la volatilité du cours de l'action Cap Gemini S.A. aux variations de son marché de cotation (« bêta »).

Le résultat de ces tests de dépréciation n'a pas conduit au 31 décembre 2014 à la reconnaissance de perte de valeur.

Par ailleurs, une analyse de sensibilité du calcul à une variation conjointe des paramètres suivants :

- ▶ +/- 2 points de taux de croissance du chiffre d'affaires sur les 5 premières années ;
- ▶ +/- 1 point du taux de marge opérationnelle sur les 5 premières années ;
- ▶ +/- 0,5 point du taux d'actualisation ;
- ▶ +/- 0,5 point du taux de croissance à long terme

n'a pas mis en évidence de valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable de chacune des unités génératrices de trésorerie.

NOTE 15 IMPÔTS DIFFÉRÉS

4

Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés s'il est probable que des bénéfices imposables seront réalisés permettant ainsi à l'actif d'impôt reconnu d'être recouvré. La valeur comptable des actifs d'impôts différés est revue à chaque clôture et est réduite lorsqu'il est probable que les bénéfices imposables futurs ne seront pas suffisants pour permettre d'utiliser tout ou partie de ces actifs d'impôts différés. Inversement, la valeur comptable des actifs d'impôts différés sera augmentée dans la mesure où il devient probable que des bénéfices imposables futurs seront disponibles de façon durable pour imputer des pertes fiscales non encore reconnues. La probabilité de recouvrement des impôts différés actifs repose notamment sur un plan d'affaires établi sur un horizon de 10 ans et qui tient compte d'une probabilité de réalisation des bénéfices imposables futurs.

Les actifs et passifs d'impôt différés sont compensés si, et seulement si, les filiales ont un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôt exigibles et lorsque ceux-ci concernent des impôts sur le résultat prélevés par la même autorité fiscale.

IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS RECONNUS

L'analyse des impôts différés actifs et leurs variations se présente comme suit :

<i>en millions d'euros</i>	Note	Déficits fiscaux reportables hors États-Unis	Écarts d'acquisition amortissables et déficits fiscaux reportables américains	Provisions pour retraites et engagements assimilés	Autres différences temporelles déductibles	Total impôts différés actifs
Au 1^{er} janvier 2013		441	204	296	124	1 065
Écarts de conversion		(1)	(9)	(11)	(8)	(29)
Impôts différés constatés en compte de résultat	9	(46)	-	(15)	29	(32)
Impôts différés constatés en produits et charges comptabilisés en capitaux propres		40	-	(18)	-	22
Autres mouvements		-	-	-	(3)	(3)
Au 31 décembre 2013		434	195	252	142	1 023
Regroupements d'entreprises		-	-	5	6	11
Écarts de conversion		-	26	14	4	44
Impôts différés constatés en compte de résultat	9	(58)	-	(5)	(4)	(67)
Impôts différés constatés en produits et charges comptabilisés en capitaux propres		5	-	48	-	53
Autres mouvements		(3)	-	1	3	1
AU 31 DÉCEMBRE 2014		378	221	315	151	1 065

a) Impôts différés actifs sur déficits fiscaux reportables hors États-Unis

Les déficits fiscaux reconnus reportables (hors États-Unis) s'élevaient au 31 décembre 2014 à 378 millions d'euros. Ils incluent 327 millions d'euros reconnus en France.

b) Impôts différés actifs américains sur écart d'acquisition amortissable et déficits fiscaux reportables

Il est rappelé que l'apport en 2000 des activités conseil américaines d'Ernst & Young donne lieu à un amortissement fiscal sur 15 ans de la différence entre le prix d'acquisition de ces activités et la valeur fiscale des actifs et passifs acquis. Depuis 2000, la dotation à cet amortissement a ainsi été déduite chaque année des résultats fiscaux américains, étant précisé que les déficits fiscaux annuels constatés sont reportables sur une durée de 20 ans.

Au 31 décembre 2014, le montant cumulé des déficits fiscaux reportables américains, incluant les dotations aux amortissements déjà déduites fiscalement évoquées ci-dessus, s'élève à 3 006 millions d'euros (3 649 millions de dollars américains). À ces déficits fiscaux reportables s'ajoutent les amortissements futurs fiscalement déductibles qui s'élevaient à 98 millions d'euros (119 millions de dollars américains) au 31 décembre 2014.

Après utilisation de 103 millions de dollars (78 millions d'euros) en 2014 liée à l'imputation des amortissements fiscalement déductibles sur le résultat taxable de l'intégration fiscale américaine, il a été procédé à une réévaluation d'un montant identique. En conséquence la valeur de l'actif d'impôt différé reste inchangée en dollars américains au 31 décembre 2014 par rapport au 31 décembre 2013 et s'établit à 269 millions de dollars américains (221 millions d'euros).

Le montant d'impôt différé non reconnu au 31 décembre 2014 s'élève à 970 millions d'euros (1 178 millions de dollars américains).

IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NON RECONNUS

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2013	2014
Impôts différés sur déficits fiscaux reportables hors États-Unis	226	218
Impôts différés américains sur écart d'acquisition amortissable et déficits fiscaux reportables	933	970
Impôts différés sur autres différences temporelles	120	150
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NON RECONNUS	1 279	1 338

DÉLAIS D'EXPIRATION DES DÉFICITS FISCAUX REPORTABLES (EN BASE)

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2013		2014	
	Montant	%	Montant	%
Entre 1 et 5 ans	92	2	94	2
Entre 6 ans et 10 ans	1 092	23	1 335	28
Entre 11 ans et 15 ans	1 112	24	1 204	25
Supérieur à 15 ans, avec une échéance définie	696	15	461	9
Indéfiniment reportable	1 700	36	1 745	36
DÉFICITS FISCAUX REPORTABLES (en base)	4 692	100	4 839	100
dont déficits fiscaux reconnus	1 624	35	1 550	32

IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS

L'analyse des impôts différés passifs et leurs variations se présente comme suit :

en millions d'euros	Note	Écarts d'acquisition fiscalement déductibles	Relations clients	Coût amorti des obligations	Autres différences temporelles imposables	Total impôts différés passifs
Au 1^{er} janvier 2013		50	31	5	77	163
Écarts de conversion		(2)	(1)	-	(2)	(5)
Impôts différés constatés en compte de résultat	9	2	(9)	-	(4)	(11)
Impôts différés constatés en produits et charges comptabilisés en capitaux propres		-	-	-	13	13
Autres mouvements		4	-	-	(6)	(2)
Au 31 décembre 2013		54	21	5	78	158
Écarts de conversion		4	-	-	1	5
Impôts différés constatés en compte de résultat	9	1	(5)	-	(14)	(18)
Impôts différés constatés en produits et charges comptabilisés en capitaux propres		-	-	-	12	12
Autres mouvements		-	-	-	1	1
AU 31 DÉCEMBRE 2014		59	16	5	78	158

NOTE 16 INSTRUMENTS FINANCIERS

Les instruments financiers sont constitués :

- ▶ des actifs financiers qui comprennent certains autres actifs non courants, les créances clients, certaines autres créances courantes, les actifs de gestion de trésorerie et la trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- ▶ des passifs financiers qui comprennent les dettes financières à court et long terme et les découverts bancaires, certaines dettes opérationnelles et certaines autres dettes courantes et non courantes ;
- ▶ d'instruments dérivés.

a) Méthodes de comptabilisation des instruments financiers

La comptabilisation des instruments financiers lors de leur entrée dans l'état de la situation financière consolidée et de leur évaluation ultérieure selon les méthodes décrites ci-après fait référence aux définitions de taux d'intérêt suivantes :

- ▶ le taux du coupon, ou coupon, qui est le taux d'intérêt nominal de l'emprunt ;
- ▶ le taux d'intérêt effectif, qui est le taux qui actualise exactement les décaissements ou encaissements de trésorerie futurs sur la durée de vie prévue de l'instrument financier ou, selon le cas, sur une période plus courte de manière à obtenir la valeur comptable nette de l'actif ou du passif financier. Ce calcul inclut l'intégralité des commissions payées ou reçues, des coûts de transaction et, le cas échéant, des primes à payer ou à recevoir ;
- ▶ le taux de marché qui correspond au taux d'intérêt effectif recalculé à la date de l'évaluation en fonction des paramètres courants de marché.

Les instruments financiers (actifs et passifs) entrent dans l'état de la situation financière consolidée à leur juste valeur initiale.

L'évaluation ultérieure des actifs et passifs financiers correspond, en fonction de leur catégorisation, soit à la juste valeur, soit au coût amorti.

La juste valeur d'un instrument financier est le montant pour lequel un actif pourrait être échangé, ou un passif éteint entre parties bien informées, consentantes, et agissant dans des conditions de concurrence normales.

Le coût amorti correspond à la valeur comptable initiale (nette des coûts de transaction), augmentée des intérêts calculés sur la base du taux d'intérêt effectif et diminuée des sorties de trésorerie (coupons, remboursements de principal et, le cas échéant, des primes de remboursement). Les intérêts courus (produits et charges) ne sont pas enregistrés au taux nominal de l'instrument financier, mais sur la base du taux d'intérêt effectif de l'instrument financier. Les actifs financiers évalués

au coût amorti font l'objet de tests de valeur, effectués dès l'apparition d'indices de perte de valeur. La perte de valeur éventuelle est enregistrée en compte de résultat.

Les instruments financiers actifs et passifs sont décomptabilisés dès lors que les risques et avantages liés sont cédés et que le Groupe a cessé d'exercer un contrôle sur ces instruments financiers.

b) Instruments dérivés

Les instruments dérivés sont essentiellement constitués de contrats d'achat et de vente de devises à terme (le cas échéant sous forme de tunnels), de contrats d'échange de taux d'intérêt, ainsi que de contrats d'option d'achat sur actions propres.

Autres instruments dérivés

Les autres instruments dérivés sont évalués à leur juste valeur. À l'exception des cas de couverture de flux futurs de trésorerie décrits ci-après, les variations de juste valeur des instruments dérivés, estimées sur la base des cours de marché ou de valeurs données par les contreparties bancaires, sont reconnues au compte de résultat à la date d'établissement des comptes consolidés du Groupe.

Lorsque la comptabilité de couverture est appliquée dans le cadre de couvertures de flux futurs de trésorerie opérationnels ou financiers, la juste valeur des instruments est dans un premier temps enregistrée en produits et charges comptabilisés en capitaux propres puis transférée au résultat d'exploitation ou au résultat financier lorsque l'élément couvert est reconnu lui-même en compte de résultat.

c) Évaluation des justes valeurs

Les méthodes d'évaluation à la juste valeur des actifs et passifs financiers et non financiers tels que définis ci-avant, sont hiérarchisées selon les trois niveaux de juste valeur suivants :

- ▶ Niveau 1 : juste valeur évaluée sur la base de cours (non ajustés) observés sur des marchés actifs pour des actifs ou passifs identiques ;
- ▶ Niveau 2 : juste valeur évaluée à partir de données autres que les prix cotés sur des marchés actifs, qui sont observables directement (prix) ou indirectement (données dérivées de prix) ;
- ▶ Niveau 3 : juste valeur pour l'actif ou le passif évaluée à l'aide de données qui ne sont pas fondées sur des données de marché observables (données non observables).

Dans la mesure du possible, le Groupe applique les méthodes d'évaluation du niveau 1.

CATÉGORISATION DES INSTRUMENTS FINANCIERS ET HIÉRARCHIE DE LA JUSTE VALEUR

Le tableau ci-dessous présente la valeur comptable des actifs et passifs financiers ainsi que la juste valeur des instruments financiers ventilés selon les trois niveaux définis ci-avant (à l'exception de ceux dont la valeur comptable constitue une approximation raisonnable de cette juste valeur).

31 décembre 2014 (en millions d'euros)	Notes	Valeur comptable		Juste valeur		
		Juste valeur	Coût amorti	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Actifs financiers						
Titres de sociétés non consolidées	17	1				1
Titres des entreprises associées	17	3				3
Dépôts et créances à long terme	17		71			
Autres actifs non courants	17		44			
Instruments dérivés actifs	17 – 19	177			177	
Clients et comptes rattachés	18		2 849			
Autres créances courantes	19		515			
Actifs de gestion de trésorerie	20	90		90		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20	2 141		2 141		
Passifs financiers						
Emprunts obligataires	20		860	935		
Dettes de location-financement	20		105			
Autres dettes financières	20		50			
Autres dettes non courantes	25		159			
Instruments dérivés passifs	25 – 27	96			96	
Dettes opérationnelles	26		2 543			
Autres dettes courantes	27		147			
Découverts bancaires	20	1		1		

NOTE 17 AUTRES ACTIFS NON COURANTS

31 décembre 2014 (en millions d'euros)	Notes	2013	2014
Dépôts, créances et investissements à long terme		63	71
Instruments dérivés	22	71	141
Autres		19	48
AUTRES ACTIF NON COURANTS	21	153	260

Les dépôts et créances à long terme comprennent principalement des prêts « aides à la construction » et des dépôts et cautionnements relatifs aux locations, auxquels viennent s'ajouter des comptes séquestres en garantie de litiges sociaux et fiscaux et des cautions pour des locaux.

Les instruments dérivés sont composés de (i) l'option d'achat sur actions propres acquise par Cap Gemini S.A. le 18 octobre 2013, dont la valeur au 31 décembre 2014 s'élève à 95 millions d'euros

(71 millions d'euros au 31 décembre 2013), (ii) la juste valeur des instruments dérivés contractés dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change à hauteur de 46 millions d'euros (la partie courante s'élève à 32 millions d'euros – cf. Note 19 – Autres créances courantes). Au 31 décembre 2013 la juste valeur de ces instruments figurait dans le poste des « autres dettes non courantes » pour 18 millions d'euros et dans le poste des « autres dettes courantes » pour 9 millions d'euros.

NOTE 18 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Note	2013	2014
Clients		1 630	1 834
Provisions pour créances douteuses		(10)	(20)
Factures à émettre		864	943
Clients et comptes rattachés hors coûts capitalisés sur projets	21	2 484	2 757
Coûts capitalisés sur projets	21	103	92
CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS		2 587	2 849

Le total des créances clients et factures à émettre, net des acomptes clients et produits constatés d'avance, en nombre de jours de chiffre d'affaires annuel, s'analyse comme suit :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Note	2013	2014
Clients et comptes rattachés hors coûts capitalisés sur projets	21	2 484	2 757
Acomptes clients et produits constatés d'avance	21	(684)	(776)
CRÉANCES CLIENTS NETTES DES ACOMPTES CLIENTS ET PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE		1 800	1 981
En nombre de jours de chiffre d'affaires annuel ⁽¹⁾		64	67

(1) En 2014, ce ratio est ajusté afin de tenir compte des entrées de périmètre.

Notons que sur l'exercice 2014, 33 millions d'euros de créances ont été cédées avec transfert du risque au sens d'IAS39 à un établissement financier (36 millions d'euros en 2013), elles ont été donc décomptabilisées du bilan au 31 décembre 2014.

ANTÉRIORITÉ DES CRÉANCES CLIENTS

Le faible taux de créances douteuses (1,1 % au 31 décembre 2014) s'explique par le fait que l'essentiel de la facturation implique l'acceptation par le client des travaux réalisés.

Au 31 décembre 2014, le montant des créances clients pour lesquelles la date d'échéance de paiement est dépassée s'élève à 398 millions d'euros représentant 21,9 % des créances clients nettes et se détaille comme suit :

en millions d'euros	< 30 jours	> 30 jours et < 90 jours	> 90 jours
Créances clients nettes	247	96	55
En pourcentage du poste clients nets de provisions	13,6 %	5,3 %	3,0 %

Les créances pour lesquelles la date d'échéance de paiement est dépassée concernent des comptes clients qui font l'objet d'analyses et de suivis spécifiques.

RISQUE DE CRÉDIT

Les 5 clients les plus importants du Groupe représentent environ 15 % du chiffre d'affaires du Groupe (stable par rapport à 2013). Les 10 premiers clients représentent ensemble 20 % du chiffre

d'affaires du Groupe. La solvabilité de ces grands clients et la grande dispersion des autres limitent les risques de crédit. Les activités des clients du Groupe peuvent être affectées par leur environnement économique ainsi que les créances correspondantes par voie de conséquence, mais le Groupe estime qu'aucun de ses clients, aucun des secteurs d'activité ni aucune des zones géographiques où il opère ne présente un risque de crédit susceptible d'avoir une incidence significative sur la situation financière d'ensemble du Groupe.

NOTE 19 AUTRES CRÉANCES COURANTES

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2013	2014
Organismes sociaux et taxes		171	258
Charges constatées d'avance		168	214
Instruments dérivés	22	3	36
Autres		26	43
AUTRES CRÉANCES COURANTES	21	368	551

Au 31 décembre 2014, le poste « organismes sociaux et taxes » comprend 91 millions d'euros de créances de crédit d'impôt recherche en France (71 millions d'euros au 31 décembre 2013), après reconnaissance d'un produit de crédit d'impôt recherche qui est déduit des charges opérationnelles pour 22 millions d'euros (25 millions d'euros en 2013).

NOTE 20 TRÉSORERIE NETTE

La trésorerie, qui figure dans le tableau des flux de trésorerie, est composée de la trésorerie et équivalents de trésorerie (placements à court terme et banques), diminués des découverts bancaires. Elle comprend également la juste valeur des instruments de couverture relatifs à ces éléments.

La trésorerie nette comprend la trésorerie, telle que définie ci-dessus, ainsi que les actifs de gestion de trésorerie (actifs

présentés séparément dans l'état de la situation financière du fait de leurs caractéristiques), diminués des dettes financières à court et long terme, et tient également compte de l'impact des instruments de couverture lorsqu'ils se rapportent à des dettes financières et à des actions propres.

4

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Note	2013	2014
Placements à court terme		1 177	1 668
Banques		461	473
Découverts bancaires (passif)		(9)	(1)
Trésorerie	21	1 629	2 140
Actifs de gestion de trésorerie		77	90
Emprunts obligataires		(848)	(858)
Dettes liées aux contrats de location-financement		(57)	(56)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières		(1)	-
Dettes financières à long terme		(906)	(914)
Emprunts obligataires		(2)	(2)
Dettes liées aux contrats de location-financement		(50)	(49)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières		(72)	(50)
Dettes financières à court terme		(124)	(101)
Dettes financières		(1 030)	(1 015)
Instruments dérivés ⁽¹⁾		2	3
TRÉSORERIE NETTE		678	1 218

(1) Ce montant intègre les justes valeurs de l'option de conversion incorporée dans l'ORNANE 2013 et de l'option d'achat sur actions propres achetée par Cap Gemini S.A. le 18 octobre 2013.

ACTIFS DE GESTION DE TRÉSORERIE

Il s'agit de contrats de capitalisation auprès de sociétés d'assurance (Generali, AG2R la Mondiale et Natixis Life). Ces contrats sont résiliables par Cap Gemini S.A. à tout moment sans pénalités.

PLACEMENTS A COURT TERME

Au 31 décembre 2014, les placements à court terme sont principalement composés de fonds communs de placement, de certificats de dépôts, et de dépôts à terme bancaires, rémunérés à des conditions normales de marché.

DETTES FINANCIÈRES

A) Emprunts obligataires

a) Emprunt obligataire ORNANE 2013 (ORNANE 2013)

Le 18 octobre 2013, Cap Gemini S.A. a procédé au lancement d'un emprunt sous forme d'Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANE) ayant pour date de jouissance le 25 octobre 2013 et pour échéance le 1^{er} janvier 2019.

Le montant nominal de l'emprunt s'élève à 400 millions d'euros, représenté par 5 958 587 obligations d'une valeur nominale unitaire de 67,13 euros, faisant ressortir une prime d'émission de 42,5 % par rapport au cours de référence de l'action Cap Gemini S.A. au cours de la période considérée.

La Société a acquis le 18 octobre 2013 une option d'achat portant sur ses propres actions dont l'objectif est de neutraliser la dilution potentielle liée à l'ORNANE 2013. Par ailleurs, et dans un souci d'optimisation du coût des ressources financières du Groupe, la Société a cédé une autre option d'achat portant également sur ses propres actions mais avec un prix d'exercice supérieur. Ces deux opérations ont pour effet de rehausser synthétiquement d'environ 5 % le seuil de dilution effectif des ORNANE.

Les obligations ne porteront pas intérêt (obligations coupon zéro).

Pendant la période allant du 25 octobre 2013 (inclus) au 31 décembre 2016 (inclus), les obligataires pourront exercer leurs droits à l'attribution d'actions dans les cas limitativement énumérés dans la note d'opération.

À partir du 1^{er} janvier 2017 (inclus), les obligataires pourront exercer leur droit à l'attribution d'actions à tout moment jusqu'au dix-huitième jour de bourse (exclu) précédant le 1^{er} janvier 2019.

En cas d'exercice de leurs droits à l'attribution d'actions par les porteurs d'obligations, Cap Gemini S.A. pourra, à sa discrétion, soit (i) remettre un montant en numéraire jusqu'à concurrence du pair et des actions nouvelles et/ou existantes au-delà de la cas échéant, soit (ii) remettre uniquement des actions nouvelles et/ou existantes.

Les obligations seront remboursables au pair le 1^{er} janvier 2019 en cas de non exercice du droit à l'attribution d'actions par les porteurs d'obligations.

Cet emprunt obligataire contient par ailleurs des clauses usuelles en termes de remboursement anticipé, d'exigibilité anticipée et de maintien du rang des obligations.

Les conditions et modalités de cet emprunt sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°13-557 en date du 18 octobre 2013.

Les caractéristiques de règlement de l'ORNANE 2013 conduisent à la reconnaissance en « autres dettes non courantes » d'une option de conversion incorporée dont les variations de juste valeur sont reconnues en résultat.

Parallèlement, en raison de ses caractéristiques, l'option d'achat sur actions propres acquise le 18 octobre 2013 est comptabilisée à l'actif et les variations de sa juste valeur sont reconnues en résultat et évoluent de manière symétrique à celle de l'option de conversion incorporée.

b) Emprunt obligataire 2011

Le 18 novembre 2011, Cap Gemini S.A. a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire, ayant pour date de jouissance le 29 novembre 2011 et pour échéance le 29 novembre 2016.

Le montant nominal de l'emprunt s'élève à 500 millions d'euros et il est représenté par 5 000 obligations d'une valeur nominale unitaire de 100 000 euros. L'emprunt porte intérêt au taux nominal annuel de 5,25 %, pouvant augmenter à 6,50 % en cas d'abaissement de la notation de crédit de Cap Gemini S.A.

Les conditions et modalités de cet emprunt sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°11-546 en date du 25 novembre 2011.

Les obligations sont remboursables en totalité le 29 novembre 2016. Au gré de la Société, les obligations peuvent être remboursées avant cette date, sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission. En cas de changement de contrôle, tout porteur d'obligations pourra demander le remboursement anticipé de tout ou partie de ses obligations, sous réserve que ledit changement de contrôle s'accompagne d'un abaissement de la notation financière de la Société.

Le remboursement anticipé pourra aussi être demandé à l'initiative de la majorité des porteurs d'obligations, et sous réserve de la survenance de certains événements notamment en cas de non-paiement de sommes dues au titre de l'emprunt obligataire, de manquement à d'autres obligations contenues dans la documentation (sous réserve, le cas échéant, de périodes de « grâce »), de défauts croisés (au-delà d'un seuil minimum de manquement), de liquidation, dissolution ou de cession totale des actifs de la Société.

À noter qu'un changement à la hausse ou à la baisse de la notation de crédit de Cap Gemini S.A. ne constituerait pas une condition d'exigibilité anticipée.

De plus, Cap Gemini S.A. s'est engagée à maintenir les obligations à un rang identique à toutes les autres obligations négociables qui pourraient être émises par la Société (« pari passu »).

c) Emprunt obligataire convertibles – OCEANE 2009

Le 8 avril 2009, Cap Gemini S.A. a procédé au lancement d'un emprunt Obligataire Convertible ou Échangeable en Actions Nouvelles ou Existantes ayant pour date de jouissance le 20 avril 2009 et pour échéance le 1^{er} janvier 2014 (OCEANE 2009).

Le montant nominal de l'emprunt s'élevait à 575 millions d'euros et était représenté par 16 911 765 obligations d'une valeur nominale unitaire de 34 euros.

Au cours de l'exercice 2013, Cap Gemini S.A. a racheté 14 280 305 OCEANE 2009 pour un montant de 687 millions d'euros dans le cadre d'une procédure de construction d'un livre d'ordres inversé le 18 octobre 2013 et d'une procédure de rachat mise en œuvre du 21 octobre au 25 octobre 2013 inclus. Par ailleurs, entre octobre et décembre 2013, des porteurs d'obligations ont exercé leur droit à l'attribution d'actions Cap Gemini S.A. à concurrence de 2 628 564 obligations. Ces exercices ont donné lieu à la remise de 1 440 397 actions existantes et de 1 188 167 actions nouvelles. Cap Gemini S.A. a intégralement remboursé les 2 896 obligations restantes le 2 janvier 2014.

INCIDENCE DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES SUR LES ÉTATS FINANCIERS

	2013		2014	
	OBLIG.	ORNANE	OBLIG.	ORNANE
	2011	2013	2011	2013
Au 31 décembre (en millions d'euros)				
Composante capitaux propres	n/a	n/a	n/a	n/a
Composante optionnelle relative à l'option de conversion incorporée	n/a	70	n/a	95
Composante dette au coût amorti	499	351	500	360
Taux d'intérêt effectif	5,5 %	2,7 %	5,5 %	2,7 %
Charge d'intérêt reconnue au compte de résultat de la période	27	2	27	9
Taux d'intérêt nominal	5,3 %	0,0 %	5,3 %	0,0 %
Charge d'intérêt nominal (coupon)	26	-	26	-

JUSTE VALEUR DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES

	2013		2014	
	OBLIG.	ORNANE	OBLIG.	ORNANE
	2011	2013	2011	2013
Au 31 décembre (en millions d'euros)				
Juste valeur	553	360	548	387
Taux de marché	1,4 %	2,1 %	0,4 %	0,8 %

B) Dettes liées aux contrats de location-financement

en millions d'euros	Antériorité maximale	Échéance maximale	Taux d'intérêt effectif	31 décembre 2014
Dettes liées aux contrats de location-financement :				
Matériel informatique et autres immobilisations	février 2008	décembre 2019	5,22 %	105
<i>dont dettes à long terme</i>				56
<i>dont dettes à court terme</i>				49

C) Analyse des dettes financières par devises

en millions d'euros	Au 31 décembre 2013			Au 31 décembre 2014		
	Euro	Autres devises	Total	Euro	Autres devises	Total
Emprunt obligataire 2011	499	-	499	500	-	500
ORNANE 2013	351	-	351	360	-	360
Dettes bancaires ou assimilées	52	21	73	1	49	50
Dettes liées aux contrats de location-financement	35	72	107	41	64	105
Découverts bancaires	9	-	9	1	-	1
DETTES FINANCIÈRES	946	93	1 039	903	113	1 016

Les dettes liées aux contrats de location-financement sont principalement libellées en livre sterling à hauteur de 39 millions d'euros (51 millions d'euros au 31 décembre 2013) et en dollars américains à hauteur de 16 millions d'euros (11 millions d'euros au 31 décembre 2013).

D) Taux d'intérêt effectif des dettes financières

Pour l'exercice 2014, le taux d'intérêt effectif sur l'encours moyen des dettes financières du Groupe ressort à 4,3 % (5,3 % en 2013). Au 31 décembre 2014, la part des dettes à taux fixe est de 98 % et reste inchangée par rapport au 31 décembre 2013, le solde étant à taux variable.

E) Crédit syndiqué conclu par Cap Gemini S.A.

Le 13 janvier 2011, Cap Gemini S.A. a conclu avec un groupe de 18 banques une ligne de crédit multidevises de 500 millions d'euros à maturité du 13 janvier 2016.

Cette ligne a été refinancée le 30 juillet 2014 auprès d'un groupe de 18 banques au travers d'une nouvelle ligne de crédit multidevises pour un montant augmenté à 750 millions d'euros et à maturité du 30 juillet 2019, sauf en cas d'exercice (sous réserve de l'acceptation des banques) des deux options d'extension d'un an, exerçables respectivement à la fin de la première et de la deuxième année, auquel cas la maturité de la nouvelle ligne sera étendue au maximum de deux années supplémentaires.

La marge initiale de la nouvelle ligne de crédit ressort à 0,45 % (hors commissions d'utilisation qui varient en fonction de la quote-part de la ligne utilisée), à comparer à une marge de 0,75 % applicable précédemment au même niveau de rating. Cette marge peut évoluer à la hausse et à la baisse en fonction de la notation

de crédit de Cap Gemini S.A. Cette ligne est par ailleurs soumise à une commission de non-utilisation de 35 % de la marge. Suite au relèvement par Standard & Poor's de la notation de crédit de Cap Gemini S.A. à BBB+, le 5 août 2014, la marge applicable est désormais de 0,35 % et la commission de non utilisation de 0,1225 %.

Il est à noter qu'un changement à la hausse ou à la baisse de la notation de Cap Gemini S.A. serait sans incidence sur la disponibilité de cette ligne de crédit. Les autres principaux termes et conditions, et notamment le respect de certains ratios financiers sont détaillés en Note 29 – Engagements hors-bilan.

Au 31 décembre 2014, cette ligne n'a fait l'objet d'aucun tirage.

TRÉSORERIE NETTE PAR ÉCHÉANCE EN VALEUR DE REMBOURSEMENT

Les montants indiqués dans l'analyse des échéances correspondent aux flux futurs de trésorerie contractuels non actualisés. Les flux futurs de trésorerie relatifs à l'emprunt obligataire 2011 et à l'ORNANE 2013 ont été estimés sur la base des taux nominaux contractuels, respectivement 5,25 % et 0 %, et selon une hypothèse de remboursement total in fine. Les flux de trésorerie contractuels associés au poste de « dettes liées aux contrats de location-financement » correspondent aux flux de remboursement contractuels des emprunts.

en millions d'euros	Échéance contractuelle	Valeur dans l'état de la situation financière consolidée	Flux de trésorerie contractuels	Échéance			
				< à 1 an	> 1 et < 2 ans	> 2 et < 5 ans	> 5 ans
Au 31 décembre 2014							
Trésorerie	2015	2 140	2 140	2 140	-	-	-
Actifs de gestion de trésorerie	2015	90	90	90	-	-	-
Emprunt obligataire 2011	2016	(500)	(552)	(26)	(526)	-	-
ORNANE 2013	2019	(360)	(400)	-	-	(400)	-
Dettes liées aux contrats de location-financement	2015 à 2019	(105)	(112)	(53)	(34)	(25)	-
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	2015	(50)	(52)	(52)	-	-	-
Dettes financières		(1 015)	(1 116)	(131)	(560)	(425)	-
Instruments dérivés sur dettes financières		3					
TRÉSORERIE NETTE		1 218	1 114	2 099	(560)	(425)	-
Au 31 décembre 2013							
Trésorerie	2014	1 629	1 629	1 629	-	-	-
Actifs de gestion de trésorerie	2014	77	77	77	-	-	-
Emprunt obligataire 2011	2016	(499)	(576)	(26)	(26)	(524)	-
ORNANE 2013	2019	(351)	(400)	-	-	-	(400)
Dettes liées aux contrats de location-financement	2014 à 2018	(107)	(114)	(53)	(37)	(24)	-
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	2014 à 2018	(73)	(73)	(72)	(1)	-	-
Dettes financières		(1 030)	(1 163)	(151)	(64)	(548)	(400)
Instruments dérivés sur dettes financières	n/a	2					
TRÉSORERIE NETTE		678	543	1 555	(64)	(548)	(400)

TRÉSORERIE NETTE ET RISQUE DE LIQUIDITÉ

Les passifs financiers dont l'exigibilité pourrait exposer le Groupe à un risque de liquidité correspondent principalement à l'emprunt obligataire convertible (ORNANE 2013) et à l'emprunt obligataire 2011.

Afin de gérer le risque de liquidité pouvant résulter de l'exigibilité des passifs financiers, que ce soit à leur échéance contractuelle ou par anticipation, le Groupe met en œuvre une politique de financement prudente reposant en particulier sur :

- ▶ le recours mesuré à l'effet de levier de la dette, combiné à l'attention portée à limiter l'octroi de toute disposition contractuelle pouvant entraîner une exigibilité anticipée des dettes financières ;
- ▶ le maintien à tout moment d'un niveau élevé de disponibilités (2 231 millions d'euros au 31 décembre 2014) auquel s'ajoute notamment une ligne de crédit syndiquée multidevises de 750 millions d'euros (non tirée au 31 décembre 2014) ;
- ▶ la gestion active des maturités des passifs financiers, visant à limiter la concentration d'échéances de dettes financières ;
- ▶ la diversification des sources de financement, permettant de limiter la dépendance vis-à-vis de certaines catégories de prêteurs.

TRÉSORERIE NETTE ET RISQUE DE CRÉDIT

Les actifs financiers qui pourraient par nature exposer le Groupe au risque de crédit ou de contrepartie correspondent principalement aux placements financiers : le Groupe a pour politique de ne pas placer sa trésorerie sur des supports actions, et de répartir en revanche ses placements sur (i) des titres de créances négociables (certificats de dépôt), (ii) des dépôts à terme, (iii) des contrats de capitalisation ou (iv) des supports monétaires de maturité courte (FCP), dans le respect de règles de diversification et de qualité de contrepartie.

Au 31 décembre 2014, les placements à court terme qui s'élevaient à 1 668 millions d'euros sont composés essentiellement (i) de fonds communs de placement répondant aux critères de classification en « catégorie monétaire » défini par l'AMF, et (ii) de titres de créances négociables et de dépôts à terme d'une maturité ne dépassant pas 3 mois ou immédiatement disponibles, émis par des sociétés ou institutions financières bénéficiant d'une bonne notation de crédit (minimum A2/P2 ou équivalent). Ces placements n'exposent donc pas le Groupe à un risque de contrepartie significatif.

NOTE 21 FLUX DE TRÉSORERIE

Le tableau des flux de trésorerie consolidés analyse la variation annuelle de la trésorerie par nature de flux : flux opérationnels, d'investissement et de financement.

À noter que les flux de trésorerie en devises étrangères sont convertis en euros au cours moyen de l'exercice. Les différences de change dues à la conversion au cours de fin de période libellée en devises étrangères sont reprises dans la rubrique « incidence des variations des cours des devises » du tableau des flux de trésorerie.

Au 31 décembre 2014, la trésorerie s'élève à 2 140 millions d'euros (cf. Note 20 – Trésorerie nette) en augmentation de 511 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2013 (1 629 millions d'euros). Hors incidence de la variation des cours des devises sur la trésorerie pour un montant de 68 millions d'euros, cette hausse s'élève à 443 millions d'euros. Les flux impactant la trésorerie sont présentés dans les « Tableaux des flux de trésorerie consolidés ».

FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS A L'ACTIVITÉ

En 2014, les flux de trésorerie liés à l'activité représentent un encaissement de 815 millions d'euros (contre 390 millions d'euros en 2013 incluant la contribution exceptionnelle de 235 millions d'euros versée dans le cadre du financement accéléré du déficit d'un plan de pensions au Royaume-Uni) et résultent :

- ▶ de la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier (net) et impôts pour un montant positif de 1 044 millions d'euros ;
- ▶ du paiement des impôts courants pour 97 millions d'euros ;
- ▶ de l'augmentation du besoin en fonds de roulement générant un impact négatif sur la trésorerie de 132 millions d'euros.

La variation du besoin en fonds de roulement (BFR) et sa réconciliation avec l'état de la situation financière consolidée s'analysent comme suit :

en millions d'euros	Notes	Composantes du besoin en fonds de roulement (État de la situation financière consolidée)				Neutralisation des éléments sans effet de trésorerie		Éléments du tableau des flux de trésorerie	
		31 décembre 2013	31 décembre 2014	Impact net	Éléments hors BFR ⁽¹⁾	Impact des éléments de BFR	Impact du change	Reclas- sements ⁽²⁾ et entrées périmètre	Valeur
Clients et comptes rattachés hors coûts capitalisés sur projets	18	2 484	2 757	(273)	(7)	(280)	77	66	(137)
Coûts capitalisés sur projets	18	103	92	11	(1)	10	6	3	19
Acomptes clients et produits constatés d'avance	18	(684)	(776)	92	-	92	(22)	(4)	66
Variation liée aux créances clients et comptes rattachés et acomptes clients et produits constatés d'avance				(170)	(8)	(178)	61	65	(52)
Dettes opérationnelles (dettes fournisseurs)	26	(920)	(1 015)	95	7	102	(40)	(36)	26
Variation liée aux dettes fournisseurs				95	7	102	(40)	(36)	26
Autres actifs non courants	17	153	260	(107)	78	(29)	3	8	(18)
Autres créances courantes	19	368	551	(183)	48	(135)	12	1	(122)
Autres dettes non courantes	25	(260)	(254)	(6)	(7)	(13)	(2)	(4)	(19)
Dettes opérationnelles (hors dettes fournisseurs)	26	(1 373)	(1 528)	155	2	157	(36)	(39)	82
Autres dettes courantes	27	(173)	(148)	(25)	1	(24)	-	(5)	(29)
Variation liée aux autres créances et dettes				(166)	122	(44)	(23)	(39)	(106)
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT LIÉ A L'ACTIVITÉ						(120)	(2)	(10)	(132)

(1) Les éléments des postes de l'état de la situation financière consolidée expliquant les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement, de financement et le versement de l'impôt ne sont pas inclus dans le besoin en fonds de roulement. Ils comprennent également la comptabilisation sans effet de trésorerie dont la contrepartie n'est pas classée dans le besoin en fonds de roulement.

(2) Les « reclassements » comprennent pour l'essentiel, les variations liées au passage entre les éléments courants et non courants de certaines dettes et créances opérationnelles, la variation de position active ou passive de certaines créances et dettes de nature sociales ou fiscales.

FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT

Les principales composantes des flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement pour un montant négatif de 153 millions d'euros (contre 152 millions d'euros en 2013), reflètent :

- ▶ les décaissements nets des cessions liés aux immobilisations corporelles pour 98 millions d'euros, principalement dus à l'achat de matériel informatique dans le cadre de projets clients ou du renouvellement partiel du parc informatique, à des travaux de rénovation, d'agrandissement et de remise en l'état des surfaces de bureaux ;
- ▶ les décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations incorporelles, nettes des cessions, pour 44 millions d'euros, soit essentiellement des logiciels dans le cadre de projets clients ou à usage interne et des actifs incorporels générés en interne (cf. Note 12 – Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles) ;
- ▶ les décaissements liés aux actifs de gestion de trésorerie, pour 12 millions d'euros.

FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT

Le décaissement net lié aux flux de trésorerie correspondant aux opérations de financement s'élève à 218 millions d'euros (contre 537 millions d'euros de décaissement en 2013), et concerne essentiellement :

- ▶ l'augmentation de capital pour 229 millions d'euros suite à l'émission d'actions nouvelles relatives au plan d'actionnariat salarié ESOP 2014 ;
- ▶ le décaissement net lié aux opérations sur actions propres pour 181 millions d'euros ;
- ▶ le versement de 174 millions d'euros au titre du dividende 2013 ;
- ▶ le décaissement de 55 millions d'euros en remboursement des dettes liées aux contrats de location-financement ;
- ▶ le décaissement de 51 millions d'euros en remboursement des billets de trésorerie émis par Cap Gemini S.A.

NOTE 22 GESTION DU RISQUE DE CHANGE, DE TAUX D'INTÉRÊT ET DE CONTREPARTIE

GESTION DU RISQUE DE CHANGE

A) Exposition au risque de change et politique de gestion du risque de change

a) Risque de change et couverture des transactions opérationnelles

Le recours croissant à la production délocalisée dans les centres situés en Inde mais aussi en Pologne ou en Amérique Latine, expose le Groupe à des risques de change sur une partie de ses coûts de production.

Le Groupe met en œuvre une politique visant à minimiser et gérer ces risques de change, relevant majoritairement des flux internes avec l'Inde. La définition de la politique de couverture et la gestion du risque de change sur transactions opérationnelles sont centralisées au niveau de la société mère. La gestion du risque de change repose notamment sur des déclarations périodiques par les filiales de leur exposition aux risques de change sur un horizon de 1 à 3 ans. Sur cette base, la société mère, agissant en tant que banque interne, octroie des garanties de change internes aux filiales et met en œuvre, avec ses contreparties bancaires, des couvertures de change qui prennent principalement la forme d'achats et de ventes à termes de devises.

Ces opérations de couverture sont enregistrées selon la méthode de la comptabilité de couverture de flux futurs de trésorerie.

b) Risque de change et couverture des transactions financières

Le Groupe est exposé au risque de variation des cours des devises, au titre :

- ▶ des flux financiers échangés dans le cadre de l'activité de financement intra-groupe principalement chez la société mère, ces flux étant pour l'essentiel couverts (notamment sous forme de contrats d'achat et de vente de devises à terme), l'incidence

de la variation des devises sur le compte de résultat est à ce titre négligeable ;

- ▶ des flux de redevances payables à la société mère par les filiales n'ayant pas l'euro comme devise fonctionnelle. Ces flux étant pour l'essentiel couverts, l'incidence de la variation des devises sur le compte de résultat est peu significative.

c) Sensibilité du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle à la variation des principales devises

Une variation de plus ou moins 10 % de la livre sterling aurait pour effet une évolution en valeur du chiffre d'affaires de plus ou moins 2,1 % et une évolution en valeur de la marge opérationnelle de plus ou moins 2,6 %. De même, une variation de plus ou moins 10 % du dollar américain aurait pour effet une évolution en valeur du chiffre d'affaires de plus ou moins 1,8 % et une évolution en valeur de la marge opérationnelle de plus ou moins 2,2 %.

B) Instruments dérivés de couverture

Les montants couverts au 31 décembre 2014 sous forme de contrats d'achat et de vente de devises à terme concernent essentiellement la société mère dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change sur transactions opérationnelles, d'une part, et des financements internes au Groupe, d'autre part.

Au 31 décembre 2014, les contre-valeurs des contrats d'achat et de vente de devises à terme se répartissent par nature de transaction selon les échéances suivantes :

<i>en millions d'euros</i>		< 6 mois	> 6 mois et < 12 mois	> 12 mois	TOTAL
Transactions opérationnelles		700	610	1 012	2 322
<i>dont</i>					
	■ couverture de juste valeur	197	-	-	197
	■ couverture des flux futurs de trésorerie	503	610	1 012	2 125
Transactions financières					
	■ couverture de juste valeur	128	-	-	128
TOTAL		828	610	1 012	2 450

Les couvertures engagées au titre des transactions opérationnelles sont constituées essentiellement de contrats d'achats et de vente de devises à terme dont l'échéance est comprise entre 2015 et 2018 pour une contre-valeur totale de 2 322 millions d'euros (948 millions d'euros au 31 décembre 2013). Ces couvertures portent essentiellement sur des montants en roupies indiennes (122 047 millions de roupies indiennes), dollars américains (417 millions de dollars américains), zlotys polonais (634 millions de zlotys polonais) et livres sterling (42 millions de livres sterling).

Ces couvertures ont des échéances allant de 1 à 37 mois et ont pour principale contrepartie Cap Gemini S.A. (pour une contre-valeur de 2 293 millions d'euros).

Les opérations de couvertures sur les opérations financières concernent Cap Gemini S.A. pour 128 millions d'euros au 31 décembre 2014. Elles comprennent principalement les prêts intra-groupes couverts pour 115 millions d'euros (197 millions d'euros au 31 décembre 2013) et correspondent principalement à des prêts libellés en dollar américain, dollar australien et livre sterling.

C) Juste valeur des instruments dérivés de couverture

Le tableau ci-dessous présente les différents postes dans lesquels sont enregistrés les dérivés de couverture.

Au 31 décembre (<i>en millions d'euros</i>)	Notes	2013	2014
Autres actifs non courants	17	71	141
Autres créances courantes	19	3	36
Autres dettes non courantes	25	(88)	(95)
Autres dettes courantes	27	(11)	(1)
Juste valeur nette des instruments dérivés de couverture		(25)	81
<i>Relatifs à des :</i>			
■ <i>transactions opérationnelles</i>		(27)	78
■ <i>transactions financières</i>		2	3

Les principaux instruments dérivés de couverture comprennent :

- ▶ l'option d'achat sur actions propres acquise par Cap Gemini S.A. le 18 octobre 2013 reconnue en « autres actifs non courants » (95 millions d'euros au 31 décembre 2014) ;
- ▶ l'option de conversion incorporée dans l'ORNANE 2013 reconnue en « autres dettes non courantes » (95 millions d'euros au 31 décembre 2014) ;

- ▶ la juste valeur des instruments dérivés contractés dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change, comptabilisée en « autres créances non courantes » pour 46 millions d'euros et « autres actifs courants » pour 32 millions d'euros.

La variation de la période des instruments dérivés de couverture sur transactions opérationnelles reconnus en charges et produits comptabilisés en capitaux propres s'analyse comme suit :

<i>en millions d'euros</i>	2014
Instruments dérivés de couverture reconnus en charges et produits comptabilisés en capitaux propres – Au 1^{er} janvier	(20)
Recyclage en résultat d'exploitation relatif aux transactions réalisées	(15)
Juste valeur des instruments dérivés de couverture relatifs aux transactions futures	104
INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE RECONNUS EN CHARGES ET PRODUITS COMPTABILISÉS EN CAPITAUX PROPRES – AU 31 DÉCEMBRE	69

GESTION DU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

A) Politique de gestion du risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe au risque de taux d'intérêt s'analyse à la lumière de sa situation de trésorerie : au 31 décembre 2014, le Groupe dispose de liquidités pour 2 231 millions d'euros placées majoritairement à taux variable (ou, à défaut, à taux fixe sur des périodes de durée inférieure ou égale à 3 mois), contre un endettement financier brut de 1 016 millions d'euros majoritairement à taux fixe (98 %), (cf. Note 20 – Trésorerie nette). L'importance de la part à taux fixe résulte du poids des emprunts obligataires dans l'endettement financier brut.

B) Exposition au risque de taux d'intérêt : analyse de sensibilité

Les dettes financières du Groupe étant à 98 % à taux fixe pour l'exercice 2014, toute variation à la hausse ou à la baisse des taux d'intérêt aurait eu un impact négligeable sur le coût de l'endettement financier net du Groupe.

Sur la base du niveau moyen des placements à court terme et des actifs de gestion de trésorerie à taux variable, une hausse des taux d'intérêt de 100 points de base aurait eu un effet positif sur le coût de l'endettement financier net du Groupe de l'ordre de 8 millions d'euros sur l'exercice 2014. À l'inverse, une baisse

des taux d'intérêt de 100 points de base aurait eu, pour l'exercice 2014, une incidence négative de 8 millions d'euros sur le coût d'endettement financier net du Groupe.

C) Juste valeur des instruments dérivés de taux d'intérêt

La S.A.R.L. Immobilière Les Fontaines a signé en 2003 un contrat d'échange de taux d'intérêt relatif à la couverture à hauteur de 50 % du contrat de location-financement du Centre international de formation du Groupe. Le contrat d'échange est arrivé à échéance le 31 juillet 2014.

GESTION DU RISQUE DE CONTREPARTIE

Dans le cadre de ses politiques de gestion des risques de change et de taux décrites ci-dessus, le Groupe conclut des contrats de couverture avec des établissements financiers de premier plan et le risque de contrepartie peut être considéré comme non significatif à ce titre. Au 31 décembre 2014, les principales contreparties du Groupe au titre de sa gestion des risques de change et de taux sont les banques Barclays, BNP Paribas, CA CIB, Citibank, Commerzbank, HSBC, ING, JP Morgan, Natixis, Royal Bank of Scotland, Santander et Société Générale.

4

NOTE 23 PROVISIONS POUR RETRAITES ET ENGAGEMENTS ASSIMILÉS

A) Régimes à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies font l'objet de versements par les salariés et par les sociétés du Groupe auprès d'organismes habilités à gérer de tels fonds de retraites. Les obligations du Groupe se limitent au paiement de ces cotisations qui sont donc enregistrées en compte de résultat dès qu'elles sont encourues. Les dettes relatives à ces régimes sont comptabilisées en dettes opérationnelles. Ces régimes existent dans la majorité des pays d'Europe (France, Royaume-Uni, Pays-Bas, Allemagne et Europe Centrale, pays nordiques, Italie et Espagne), aux États-Unis ainsi que dans les pays d'Asie-Pacifique.

B) Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies sont :

- ▶ soit directement supportés par le Groupe, qui à ce titre, provisionne les coûts des prestations de retraites à servir, évalués à la valeur actuelle des paiements futurs estimés, en retenant des paramètres internes et externes revus régulièrement. Ces régimes à prestations définies non couverts par des actifs correspondent essentiellement à des indemnités de départ à la retraite et à des régimes de couverture sociale ;
- ▶ soit supportés au travers de fonds de pension auquel le Groupe contribue selon les règles et législations sociales propres à chaque pays d'implantation.

Les engagements de retraite souscrits dans le cadre de ces régimes sont évalués par des actuaires indépendants, suivant la méthode des unités de crédits projetées. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations, et chacune de ces unités est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale du Groupe.

Les engagements de retraites ainsi calculés font l'objet d'une actualisation au taux de rendement des obligations d'entreprises de première catégorie libellées dans la monnaie de paiement de la prestation et dont la durée avoisine la durée moyenne estimée de l'obligation de retraites concernée.

Pour les régimes de retraites dont les engagements sont couverts par des actifs, seul le déficit estimé est provisionné.

Les coûts des services rendus au cours de l'exercice ainsi que les coûts des services passés correspondant à l'accroissement de l'obligation sont constatés en « charges opérationnelles » sur l'exercice.

Les profits ou les pertes résultant de la réduction ou de la liquidation de régimes à prestations définies sont comptabilisés en « autres produits opérationnels » ou en « autres charges opérationnelles ».

L'effet de la désactualisation des obligations ainsi que celui du rendement attendu des actifs des régimes sont comptabilisés en net en « autres produits financiers » ou en « autres charges financières ».

Les gains et pertes actuariels sont générés par des changements d'hypothèses actuarielles ou des effets d'expérience (i.e. écarts entre la projection actuarielle et la réalité à la date d'établissement des comptes consolidés du Groupe) sur les engagements de retraite ou sur les actifs financiers du régime. Ceux-ci sont intégralement reconnus en produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres au cours de la période dans laquelle ils surviennent (ainsi que l'impact fiscal y afférent).

DÉTAIL DES PROVISIONS POUR RETRAITES ET ENGAGEMENTS ASSIMILÉS

Les provisions pour retraites et engagements assimilés comprennent les obligations liées aux régimes à prestations définies couverts par des actifs (notamment au Royaume-Uni et au Canada) et celles relatives principalement aux indemnités de départs en retraite (notamment en France, en Allemagne, en Suède et en Inde). Les variations sur les deux derniers exercices se présentent comme suit :

en millions d'euros	Notes	Obligation		Actifs des régimes		Provision nette au bilan	
		2013	2014	2013	2014	2013	2014
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 1^{ER} JANVIER		3 355	3 428	(2 153)	(2 466)	1 202	962
Charge reconnue au compte de résultat		206	225	(101)	(116)	105	109
Coût des services rendus	6	63	69	-	-	63	69
Intérêts financiers	8	143	156	(101)	(116)	42	40
Impact en charges et produits comptabilisés en capitaux propres		60	618	17	(362)	77	256
Variations des écarts actuariels		60	618	-	-	60	618
<i>Effets du changement des hypothèses financières</i>		59	603	-	-	59	603
<i>Effets du changement des hypothèses démographiques</i>		11	21	-	-	11	21
<i>Effets de l'expérience</i>		(10)	(6)	-	-	(10)	(6)
Rendement des actifs des régimes ⁽¹⁾		-	-	17	(362)	17	(362)
Autres		(193)	161	(229)	(194)	(422)	(33)
Contributions versées par les salariés		7	7	(7)	(7)	-	-
Prestations versées aux salariés		(95)	(98)	83	89	(12)	(9)
Contributions aux régimes		-	-	(376)	(96)	(376)	(96)
Écarts de conversion		(114)	235	78	(179)	(36)	56
Regroupement d'entreprises		-	15	-	-	-	15
Autres mouvements		9	2	(7)	(1)	2	1
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION DE RETRAITE AU 31 DÉCEMBRE		3 428	4 432	(2 466)	(3 138)	962	1 294

(1) Déduction faite des produits financiers sur actifs des régimes reconnus en compte de résultat et calculés sur la base du taux d'actualisation.

ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DES PROVISIONS POUR RETRAITES ET ENGAGEMENTS ASSIMILÉS PAR PRINCIPAUX PAYS

A) Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, les avantages postérieurs à l'emploi relèvent essentiellement de régimes de retraite à prestations définies. Ces régimes sont gérés par des trusts, juridiquement indépendants de l'employeur. Ils sont régis par un conseil d'administration composé de trustees indépendants et de représentants de l'employeur.

Ces régimes proposent des rentes et paiements forfaitaires à leurs membres au moment de la retraite et à leurs ayants-droit en cas de décès ; les membres qui quittent le groupe avant la retraite ont droit à une pension différée. Le 31 mars 2008, le principal régime de retraite a été fermé à l'acquisition de droits futurs pour quasiment tous les membres en activité. En contrepartie, ces employés ont eu la possibilité d'adhérer à un régime de retraite à cotisations définies.

Les effectifs relatifs aux régimes à prestations définies se décomposent comme suit :

- ▶ 995 salariés en activité pour lesquels les droits sont ouverts (1 057 au titre de 2013) ;

- ▶ 8 096 anciens salariés et salariés en activité pour lesquels les droits sont fermés (8 301 au titre de 2013) ;
- ▶ 2 417 retraités (2 190 au titre de 2013).

Les régimes sont soumis à la surveillance du « Pension Regulator » britannique ; les plans de financement de ces régimes sont déterminés par un actuair indépendant dans le cadre d'évaluations actuarielles généralement effectuées tous les trois ans. Capgemini UK Plc., l'employeur, prend des engagements fermes vis-à-vis des trustees quant au comblement du déficit constaté, sur une période de recouvrement convenue.

La responsabilité du financement de ces régimes incombe à l'employeur. Les régimes de retraite à prestations définies exposent le Groupe à l'augmentation de passifs qui pourrait résulter de variations dans l'espérance de vie des membres, de fluctuations des taux d'intérêt et d'inflation et, plus généralement, de baisses sur les marchés financiers.

La maturité moyenne des régimes de retraite au Royaume-Uni est de 22 ans.

Conformément à la réglementation locale, le non-renouvellement total ou partiel de certains contrats clients pourrait obliger Capgemini UK Plc. à anticiper le comblement du déficit relatif au personnel concerné.

en millions d'euros	Obligation		Actifs des régimes		Provision nette au bilan	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 1^{ER} JANVIER	2 387	2 512	(1 626)	(1 911)	761	601
Charge reconnue au compte de résultat	119	130	(79)	(89)	40	41
Coût des services rendus	14	14	-	-	14	14
Intérêts financiers	105	116	(79)	(89)	26	27
Impact en charges et produits comptabilisés en capitaux propres	90	468	46	(329)	136	139
Variations des écarts actuariels	90	468	-	-	90	468
<i>Effets du changement des hypothèses financières</i>	92	456	-	-	92	456
<i>Effets du changement des hypothèses démographiques</i>	-	11	-	-	-	11
<i>Effets de l'expérience</i>	(2)	1	-	-	(2)	1
Rendement des actifs des régimes ⁽¹⁾	-	-	46	(329)	46	(329)
Autres	(84)	142	(252)	(151)	(336)	(9)
Contributions versées par les salariés	1	1	(1)	(1)	-	-
Prestations versées aux salariés	(38)	(54)	38	54	-	-
Contributions aux régimes	-	-	(318)	(54)	(318)	(54)
Écarts de conversion	(47)	195	29	(149)	(18)	46
Regroupement d'entreprises	-	-	-	-	-	-
Autres mouvements	-	-	-	(1)	-	(1)
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION DE RETRAITE AU 31 DÉCEMBRE	2 512	3 252⁽²⁾	(1 911)	(2 480)	601	772

(1) Déduction faite des produits financiers sur actifs des régimes reconnus en compte de résultat et calculés sur la base du taux d'actualisation.

(2) La dette actuarielle comptable a augmenté d'un exercice sur l'autre principalement sous l'effet d'une baisse du taux d'actualisation de référence (4,5 % à 3,6 %).

a) Principales hypothèses actuarielles

TAUX D'ACTUALISATION, TAUX D'AUGMENTATION DES SALAIRES, ET TAUX D'INFLATION

en %	2013	2014
Taux d'actualisation des engagements	4,5	3,6
Taux d'augmentation des salaires	3,4	3,1
Taux d'inflation	3,4	3,1

En 2014, les indices de référence utilisés pour la détermination des taux d'actualisation sont similaires à ceux utilisés les années précédentes. Les tables de mortalité sont celles usuellement utilisées au Royaume-Uni.

b) Actifs des régimes

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2013		2014	
Actions	1 082	57 %	1 363	55 %
Obligations et actifs de couverture	780	41 %	1 085	44 %
Autres	49	2 %	32	1 %
TOTAL	1 911	100 %	2 480	100 %

Les actions correspondent à des placements en actions ou à des investissements diversifiés de croissance, la majorité d'entre eux placés sur les marchés développés.

Les obligations et actifs de couverture englobent les obligations et prêts bancaires. Une partie de ces investissements vise à couvrir le risque de taux d'intérêt des passifs du régime ; ce portefeuille d'adossment est composé d'obligations d'État britannique (GILT), en détention directe ou au moyen de prêt-emprunt.

c) Analyse de sensibilité de la dette actuarielle

en millions d'euros	Impact sur la dette actuarielle au 31 décembre 2014	
	Hausse	Diminution
Variation du taux d'actualisation de 50 points de base	(334)	389
Variation du taux d'inflation de 50 points de base	264	(296)
Variation du taux de mortalité de 50 points de base	39	(45)

d) Contributions

Financement accéléré du déficit d'un des fonds de pension au Royaume-Uni en 2013

Le Groupe a procédé en juillet 2013 à un financement accéléré du déficit d'un des fonds de pension au Royaume-Uni par voie de contribution exceptionnelle de 235 millions d'euros.

Contributions à venir

Les décaissements relatifs aux fonds de pension à prestations définies au Royaume-Uni sont estimés au titre de 2015 à 57 millions d'euros, y compris le comblement du déficit des régimes de pension sur l'horizon défini avec les trustees dans le cadre des évaluations actuarielles périodiques.

B) Canada

Au Canada, les avantages postérieurs à l'emploi relèvent de régimes de retraite à prestations définies et autres régimes de retraite et assimilés. Le patrimoine des plans de pension à prestations définies est juridiquement isolé de l'employeur. Cependant, la responsabilité du financement des régimes incombe à l'employeur. Ces régimes exposent le Groupe à l'augmentation de passifs qui pourrait résulter de variations dans l'espérance de vie des membres, de fluctuations des taux d'intérêt et d'inflation et, plus généralement, de baisses sur les marchés financiers.

La maturité moyenne des régimes de retraite au Canada est de 17 ans.

Les régimes sont soumis à des évaluations actuarielles périodiques conduites au moins tous les trois ans. Conformément à la réglementation locale, le non-renouvellement total ou partiel de certains contrats clients pourrait obliger les entités canadiennes à anticiper le comblement du déficit relatif au personnel concerné.

Au Canada, les effectifs relatifs aux régimes à prestations définies se décomposent comme suit :

- ▶ 809 salariés en activité pour lesquels les droits sont ouverts (847 au titre de 2013) ;
- ▶ 79 anciens salariés et salariés en activité pour lesquels les droits sont fermés (81 au titre de 2013) ;
- ▶ 262 retraités (251 au titre de 2013).

en millions d'euros	Obligation		Actifs des régimes		Provision nette au bilan	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 1^{ER} JANVIER	569	499	(389)	(403)	180	96
Charge reconnue au compte de résultat	44	42	(17)	(20)	27	22
Coût des services rendus	19	17	-	-	19	17
Intérêts financiers	25	25	(17)	(20)	8	5
Impact en charges et produits comptabilisés en capitaux propres	(26)	102	(23)	(24)	(49)	78
Variations des écarts actuariels	(26)	102	-	-	(26)	102
<i>Effets du changement des hypothèses financières</i>	(37)	103	-	-	(37)	103
<i>Effets du changement des hypothèses démographiques</i>	13	10	-	-	13	10
<i>Effets de l'expérience</i>	(2)	(11)	-	-	(2)	(11)
Rendement des actifs des régimes ⁽¹⁾	-	-	(23)	(24)	(23)	(24)
Autres	(88)	4	26	(23)	(62)	(19)
Contributions versées par les salariés	4	4	(4)	(4)	-	-
Prestations versées aux salariés	(35)	(26)	33	25	(2)	(1)
Contributions aux régimes	-	-	(46)	(25)	(46)	(25)
Écarts de conversion	(59)	26	45	(19)	(14)	7
Regroupement d'entreprises	-	-	-	-	-	-
Autres mouvements	2	-	(2)	-	-	-
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION DE RETRAITE AU 31 DÉCEMBRE	499	647⁽²⁾	(403)	(470)	96	177

(1) Déduction faite des produits financiers sur actifs des régimes reconnus en compte de résultat et calculés sur la base du taux d'actualisation.

(2) La dette actuarielle comptable a augmenté d'un exercice sur l'autre principalement sous l'effet d'une baisse du taux d'actualisation de référence (4,9 % à 4,0 %).

a) Principales hypothèses actuarielles

TAUX D'ACTUALISATION, TAUX D'AUGMENTATION DES SALAIRES, ET TAUX D'INFLATION

en %	2013	2014
Taux d'actualisation des engagements	4,9	4,0
Taux d'augmentation des salaires	3,0	3,0
Taux d'inflation	2,0	2,0

En 2014, les indices de référence utilisés pour la détermination des taux d'actualisation sont similaires à ceux utilisés les années précédentes. Les tables de mortalité sont celles usuellement utilisées au Canada.

b) Actifs des régimes

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2013		2014	
Actions	248	62 %	287	61 %
Obligations	145	36 %	172	37 %
Autres	10	2 %	11	2 %
TOTAL	403	100 %	470	100 %

Les actions correspondent à des placements en actions ou à des investissements diversifiés de croissance, principalement en Amérique du Nord.

Les obligations sont principalement composées d'obligations du gouvernement canadien.

c) Analyse de sensibilité de la dette actuarielle

en millions d'euros	Impact sur la dette actuarielle au 31 décembre 2014	
	Hausse	Diminution
Variation du taux d'actualisation de 50 points de base	(59)	69
Variation du taux d'inflation de 50 points de base	40	(38)
Variation du taux de mortalité de 50 points de base	2	(2)

d) Contributions à venir

Les décaissements relatifs aux fonds de pension à prestations définies canadiens sont estimés au titre de 2015 à 31 millions d'euros, y compris le comblement du déficit des régimes de pension défini dans le cadre des évaluations actuarielles périodiques.

NOTE 24 PROVISIONS COURANTES ET NON COURANTES

Une provision est reconnue dans l'état de la situation financière consolidée à la clôture d'un exercice si, et seulement si, il existe une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, s'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation et si le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. Les provisions sont actualisées lorsque l'effet de la valeur temps est significatif.

Les variations des provisions courantes et non courantes s'analysent comme suit :

en millions d'euros	2013	2014
Au 1^{er} janvier	64	58
Dotations	33	25
Reprises pour utilisation	(17)	(12)
Reprises pour non utilisation	(19)	(14)
Autres	(3)	15
AU 31 DÉCEMBRE	58	72

Au 31 décembre 2014, les provisions courantes (48 millions d'euros) et non courantes (24 millions d'euros) concernent principalement des risques sur projets et contrats pour un montant de 56 millions d'euros (45 millions d'euros au 31 décembre 2013) et des risques liés à des litiges sociaux et fiscaux pour un montant de 16 millions d'euros (13 millions d'euros au 31 décembre 2013).

NOTE 25 AUTRES DETTES NON COURANTES

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2013	2014
Réserves spéciales de participation		34	27
Instruments dérivés	22	88	95
Dettes sur acquisitions de sociétés		118	120
Divers		20	12
AUTRES DETTES NON COURANTES	21	260	254

Les dettes sur acquisitions de sociétés se composent pour 116 millions d'euros du droit de vente octroyé à Caixa Participações et EMC en 2012 et 2013 de leurs participations dans CPM Braxis et des compléments de prix consentis lors de certaines acquisitions.

Les instruments dérivés sont composés notamment de l'option de conversion incorporée dans l'ORNANE 2013, dont la valeur au 31 décembre 2014 s'élève à 95 millions d'euros.

NOTE 26 DETTES OPÉRATIONNELLES

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Note	2013	2014
Fournisseurs		920	1 015
Taxes		358	386
Personnel		994	1 128
Divers		21	14
DETTES OPÉRATIONNELLES	21	2 293	2 543

NOTE 27 AUTRES DETTES COURANTES

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2013	2014
Réserves spéciales de participation		18	15
Instruments dérivés	22	11	1
Dettes sur acquisitions de sociétés		90	90
Divers		54	42
AUTRES DETTES COURANTES	21	173	148

Les dettes sur acquisitions de sociétés se composent pour 81 millions d'euros du droit de vente initial (nets des ajustements de prix et de l'effet de sa désactualisation) octroyé aux actionnaires minoritaires restants auprès desquels l'acquisition de CPM Braxis a été réalisée en 2010 (83 millions d'euros au 31 décembre 2013). Ce droit de vente est exerçable entre octobre 2013 et octobre 2015.

NOTE 28 EFFECTIFS

EFFECTIFS MOYENS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2013		2014	
	Effectifs	%	Effectifs	%
Amérique du Nord	9 664	7	10 064	7
France	21 616	17	22 667	17
Royaume-Uni et Irlande	9 123	7	9 007	7
Benelux	8 942	7	8 674	6
Europe du Sud	7 269	6	7 350	5
Pays nordiques	4 394	3	4 231	3
Allemagne et Europe Centrale	9 885	8	10 302	8
Asie Pacifique et Amérique Latine	57 075	45	65 299	47
Non alloué	158	-	153	-
EFFECTIFS MOYENS	128 126	100	137 747	100

EFFECTIFS DE FIN D'ANNÉE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2013		2014	
	Effectifs	%	Effectifs	%
Amérique du Nord	9 710	7	10 384	7
France	21 705	17	23 600	17
Royaume-Uni et Irlande	9 130	7	8 766	6
Benelux	8 775	7	8 547	6
Europe du Sud	7 187	5	7 446	5
Pays nordiques	4 277	3	4 145	3
Allemagne et Europe Centrale	10 095	8	10 484	7
Asie Pacifique et Amérique Latine	60 394	46	70 122	49
Non alloué	157	-	149	-
EFFECTIFS DE FIN D'ANNÉE	131 430	100	143 643	100

NOTE 29 ENGAGEMENTS HORS BILAN

ENGAGEMENTS HORS-BILAN LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DU GROUPE

A) Engagements donnés sur contrats clients

Pour un certain nombre de grands contrats, le Groupe a été amené à mettre en place des garanties de performance et/ou financières, notamment concernant les contrats signés avec HM Revenue & Customs, Schneider Electric Industries, Euroclear, Metropolitan Police, Ontario Power Generation Inc., Environment Agency, Johnson & Johnson Services, Inc., Department of Work and Pensions, EMC, et Michelin.

Par ailleurs, certains clients bénéficient :

- ▶ de garanties financières limitées émises par le Groupe pour un montant total de 1 367 millions d'euros au 31 décembre 2014 (1 059 millions d'euros au 31 décembre 2013) ;
- ▶ de garanties bancaires supportées par le Groupe pour un montant global de 105 millions d'euros au 31 décembre 2014 (81 millions d'euros au 31 décembre 2013).

B) Engagements donnés sur locations non résiliables

<i>en millions d'euros</i>	Matériel informatique	Bureaux	Voitures et autres locations non résiliables	Total
n+1	14	172	57	243
n+2	9	144	38	191
n+3	6	109	21	136
n+4	1	83	6	90
n+5	-	51	-	51
n+6 et années ultérieures	-	66	-	66
AU 31 DÉCEMBRE 2014	30	625	122	777
Au 31 décembre 2013	31	668	133	832

Les charges de loyer reconnues en compte de résultat sur l'exercice 2014 s'élèvent à 319 millions d'euros (317 millions d'euros en 2013).

C) Autres engagements donnés

Les autres engagements donnés s'élèvent à 93 millions d'euros au 31 décembre 2014 (91 millions d'euros au 31 décembre 2013). Ils se composent principalement :

- ▶ des cautions bancaires données à l'occasion de contentieux fiscaux principalement en Inde ;
- ▶ des engagements d'achats fermes de matériel ou de services en Inde et au Royaume-Uni.

D) Engagements reçus sur contrats clients

Dans le cadre d'un contrat signé en 2010, le groupe Capgemini a reçu une garantie financière de 50 millions d'euros de la part d'un client.

ENGAGEMENTS HORS-BILAN LIÉS AUX FINANCEMENTS DU GROUPE

A) Emprunts obligataires

Au titre de l'emprunt obligataire 2011 et de l'ORNANE 2013 mentionnés dans la Note 20 – Trésorerie nette, Cap Gemini S.A. s'est engagée à respecter certaines clauses habituelles, et notamment à maintenir les obligations à un rang identique à toutes les autres obligations négociables qui pourraient être émises par la Société (« pari passu »).

B) Crédit syndiqué conclu par Cap Gemini S.A. non utilisé à ce jour

Au titre de la ligne de crédit mentionnée dans la Note 20 – Trésorerie nette, Cap Gemini S.A. s'est engagé à respecter les ratios financiers (définis en normes IFRS) suivants :

- ▶ un ratio d'endettement net consolidé rapporté aux capitaux propres consolidés qui doit être inférieur à tout moment à 1 ;
- ▶ un ratio de couverture du coût de l'endettement financier (net) consolidé par la marge opérationnelle consolidée qui doit être supérieur ou égal à 3 au 31 décembre et au 30 juin de chaque année (sur la base des 12 derniers mois écoulés).

Il est précisé qu'aux 31 décembre 2013 et 2014, le Groupe respectait ces ratios financiers.

La ligne de crédit comporte également des engagements qui limitent la capacité de Cap Gemini S.A. et de ses filiales à engager certaines opérations, notamment consentir des sûretés sur leurs actifs, la cession d'actifs et les fusions ou opérations assimilées. Cap Gemini S.A. s'est en outre engagée à respecter certaines clauses habituelles, notamment le maintien de la ligne de crédit au même rang que les autres dettes financières du Groupe de même nature (« pari passu »).

C) Dettes financières garanties par des actifs

Certaines dettes financières sont garanties par des actifs inscrits dans l'état de la situation financière consolidée. Au 31 décembre 2014, ces dettes financières concernent les contrats de location financement pour un montant de 105 millions d'euros et des autres dettes financières pour un montant de 20 millions d'euros.

PASSIFS ÉVENTUELS

Au cours de l'exercice 2014 et des exercices précédents, des sociétés du Groupe ont fait l'objet de contrôles fiscaux et parfois de redressements fiscaux. Certaines propositions de rectifications ont été contestées et des procédures contentieuses ou précontentieuses sont encore en cours à la clôture de l'exercice. Pour l'essentiel, ces redressements n'ont pas fait l'objet de provisions dans les comptes dans la mesure où Capgemini et ses conseils justifient leur position et estiment disposer de chances sérieuses de succès au contentieux. C'est notamment le cas, en France, pour le crédit d'impôt recherche 2009 et 2010 dont la partie relative aux clients privés a fait l'objet de rejet par l'administration fiscale.

NOTE 30 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

ENTREPRISES ASSOCIÉES

Il s'agit des entreprises sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable et qui sont consolidées selon la méthode de mise en équivalence. Au 31 décembre 2014, seule l'entité O2C Pro LLC est consolidée selon cette méthode au sein du groupe depuis son achat en 2011. Les transactions effectuées avec cette entreprise associée au cours de l'exercice 2014 ont été réalisées sur une base de prix de marché et leur volume n'est pas significatif.

AUTRES PARTIES LIÉES

Au cours de l'exercice 2014, aucune opération significative n'a été réalisée avec :

- ▶ des actionnaires détenant un droit de vote significatif dans le capital de Cap Gemini S.A. ;
- ▶ des membres des organes de direction y compris les administrateurs ;

- ▶ des entités sur lesquelles un des principaux dirigeants exerce le contrôle, un contrôle conjoint, une influence notable ou détient un droit de vote significatif.

Par ailleurs, il est à noter que Bradesco S.A. et Caixa Participações, actionnaires minoritaires, sont également les principaux clients de CPM Braxis et représentent environ 41 % de son chiffre d'affaires.

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Le tableau ci-dessous analyse la rémunération au titre des années 2013 et 2014 des membres des organes de direction qui comprennent, la structure de direction générale opérationnelle du Groupe présente à la clôture de chaque exercice, soit 20 personnes en 2014 (20 personnes en 2013) ainsi que la rémunération et les jetons de présence versés aux administrateurs.

en milliers d'euros	2013	2014
Avantages à court terme hors charges patronales ⁽¹⁾	17 445	19 320
<i>dont jetons de présence des administrateurs salariés</i>	51	53
<i>dont jetons de présence des administrateurs non salariés</i> ⁽²⁾⁽³⁾	485	725
Avantages à court terme : charges patronales ⁽⁴⁾	6 288	7 495
Avantages postérieurs à l'emploi ⁽⁵⁾	586	845
Rémunération en actions ⁽⁶⁾	3 846	5 493

(1) Inclut les salaires bruts, rémunérations, primes, intéressement, jetons de présence et avantages en nature.

(2) Pour rappel, Paul Hermelin a renoncé depuis 2011 à ses jetons de présence.

(3) 12 administrateurs en 2013 et 12 en 2014.

(4) Les avantages à court terme comprennent les charges patronales, la contribution de 30 % due lors de l'attribution d'actions de performance ainsi que la contribution sur les hautes rémunérations.

(5) Ce montant comprend principalement des indemnités conventionnelles de départ en retraite.

(6) Ce montant correspond à la charge annuelle liée aux attributions d'actions sous condition de performance.

NOTE 31 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale Ordinaire de verser aux actionnaires de Cap Gemini S.A., au titre de l'exercice 2014, un dividende de 1,20 euro par action. Il était de 1,10 euro par action au titre de l'exercice 2013.

NOTE 32 LISTE PAR PAYS DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

IG = Intégration globale

ME = Mise en équivalence

Pays	Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2014	Pourcentage d'intérêt	Méthode d'intégration
ALLEMAGNE	Capgemini Deutschland GmbH	100,00 %	IG
	Capgemini Deutschland Holding GmbH	100,00 %	IG
	Capgemini Outsourcing Services GmbH	100,00 %	IG
	Sogeti Deutschland GmbH	100,00 %	IG
	Sogeti High Tech GmbH	100,00 %	IG
ARABIE SAOUDITE	Capgemini Saudi Ltd.	100,00 %	IG
ARGENTINE	Capgemini Argentina S.A.	100,00 %	IG
AUSTRALIE	Capgemini Australia Pty Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini Business Services Australia Pty Ltd.	100,00 %	IG
AUTRICHE	Capgemini Consulting Österreich AG	100,00 %	IG
BELGIQUE	Capgemini Belgium N.V./S.A.	100,00 %	IG
	Sogeti Belgium S.A.	100,00 %	IG
BRÉSIL	Capgemini Business Services Brasil – Assessoria Empresarial Ltda.	100,00 %	IG
	Consultoria de Gestao Gemini Ltda.	100,00 %	IG
	CPM Braxis Tecnologia Ltda.	53,92 %	IG
	CPM Braxis S.A.	53,92 %	IG
CANADA	Capgemini Canada Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini Financial Services Canada Inc.	100,00 %	IG
	Gestion Capgemini Québec Inc.	100,00 %	IG
	Inergi LP	100,00 %	IG
	New Horizon System Solutions LP	100,00 %	IG
	Société en Commandite Capgemini Québec	100,00 %	IG
CHILI	Capgemini Business Services Chile Ltda.	100,00 %	IG
CHINE	Capgemini (China) Co. Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini (Hangzhou) Co. Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini Business Services (Asia) Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini Business Services (China) Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini Hong Kong Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini Kun Shan Co. Ltd.	100,00 %	IG
	Praxis (Beijing) Technology Co. Ltd.	100,00 %	IG
COLOMBIE	Capgemini Colombia	100,00 %	IG
DANEMARK	Capgemini Sogeti Danmark AS	100,00 %	IG
ÉMIRATS ARABES UNIS	Capgemini Middle East FZ LLC	100,00 %	IG
	Thesys Technologies LLC	49,00 %	IG
	Thesys Technologies Middle East FZE	100,00 %	IG
ESPAGNE	Capgemini España S.L.	100,00 %	IG
	Prosodie Ibérica	100,00 %	IG
	Sogeti España S.L.	100,00 %	IG

Pays	Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2014	Pourcentage d'intérêt	Méthode d'intégration
ÉTATS-UNIS	Capgemini America Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini Business Services USA LLC	100,00 %	IG
	Capgemini Financial Services International Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini Financial Services USA Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini Government Solutions LLC	100,00 %	IG
	Capgemini North America Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini Technologies LLC	100,00 %	IG
	Capgemini US LLC	100,00 %	IG
	O2C Pro, LLC	49,00 %	ME
	Sogeti USA LLC	100,00 %	IG
	Strategic Systems & Products Corporation	100,00 %	IG
	FINLANDE	Capgemini Finland Oy	100,00 %
Sogeti Finland Oy		100,00 %	IG
FRANCE	Cap Gemini S.A.	Société mère	-
	Sogeti Corporate Services S.A.S.	100,00 %	IG
	Backélite S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Consulting S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini France S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Gouvieux S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini OS Electric S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Outsourcing Services S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Service S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Technology Services S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Université S.A.S.	100,00 %	IG
	Euriware S.A.	100,00 %	IG
	Immobilière Les Fontaines S.A.R.L.	100,00 %	IG
	Open Cascade S.A.S.	100,00 %	IG
	Prosodie S.A.S.	100,00 %	IG
	SCI Paris Étoile	100,00 %	IG
	Sogeti France S.A.S.	100,00 %	IG
Sogeti High Tech S.A.S.	100,00 %	IG	
Sogeti S.A.S.	100,00 %	IG	
GUATEMALA	Capgemini Business Services Guatemala S.A.	100,00 %	IG
HONGRIE	Capgemini Magyarország Kft	100,00 %	IG
INDE	Capgemini Business Services (India) Pvt Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini India Pvt Ltd.	100,00 %	IG
IRLANDE	Sogeti Ireland Ltd.	100,00 %	IG
ITALIE	Capgemini BS S.p.A.	100,00 %	IG
	Capgemini BST S.p.A.	100,00 %	IG
	Capgemini Italia S.p.A.	100,00 %	IG
JAPON	Capgemini Japan K.K.	100,00 %	IG
LUXEMBOURG	Capgemini Reinsurance International S.A.	100,00 %	IG
	Sogeti Luxembourg S.A.	100,00 %	IG
MALAISIE	Capgemini Services Malaysia Sdn Bhd	100,00 %	IG
MAROC	Capgemini Technology Services Maroc S.A.	100,00 %	IG

Pays	Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2014	Pourcentage d'intérêt	Méthode d'intégration
MEXIQUE	Capgemini Mexico S. de R.L. de C.V.	100,00 %	IG
NORVÈGE	Capgemini Norge AS	100,00 %	IG
	IBX Norge AS	100,00 %	IG
	Sogeti Norge AS	100,00 %	IG
PAYS-BAS	Capgemini Educational Services B.V.	100,00 %	IG
	Dunit B.V.	100,00 %	IG
	Capgemini N.V.	100,00 %	IG
	Capgemini Nederland B.V.	100,00 %	IG
	Sogeti Nederland B.V.	100,00 %	IG
PHILIPPINES	Capgemini Philippines Corp.	100,00 %	IG
POLOGNE	Capgemini Polska Sp z.o.o.	100,00 %	IG
PORTUGAL	Capgemini Portugal, Serviços de Consultoria e Informatica S.A.	100,00 %	IG
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE	Capgemini Czech Republic s.r.o.	100,00 %	IG
ROUMANIE	Capgemini Services Romania s.r.l.	100,00 %	IG
ROYAUME-UNI	Capgemini Financial Services UK Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini UK Plc.	100,00 %	IG
	Sogeti UK Ltd.	100,00 %	IG
RUSSIE	Datavision NN	100,00 %	IG
SINGAPOUR	Capgemini Singapore Pte Ltd.	100,00 %	IG
SLOVAQUIE	Capgemini Slovensko s.r.o.	100,00 %	IG
SUÈDE	Capgemini AB (Sweden)	100,00 %	IG
	Capgemini Sverige AB	100,00 %	IG
	IBX Group AB	100,00 %	IG
	Skvader Systems AB	100,00 %	IG
	Sogeti Sverige AB	100,00 %	IG
	Sogeti Sverige Mitt AB	100,00 %	IG
SUISSE	Capgemini Suisse S.A.	100,00 %	IG
	Sogeti Suisse S.A.	100,00 %	IG
VIETNAM	Capgemini Vietnam Co. Ltd.	100,00 %	IG

4.2.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2014

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- ▶ le contrôle des comptes consolidés de la société Cap Gemini S.A., 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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1 de l'annexe qui expose notamment le changement de présentation du compte de résultat consolidé lié à la modification du classement des dotations aux amortissements d'actifs incorporels reconnus lors de regroupements d'entreprises en autres charges et produits opérationnels.

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 :

- ▶ la note 5 aux comptes consolidés expose les méthodes de comptabilisation du chiffre d'affaires et des coûts liés aux prestations à long terme. Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre groupe et des informations fournies dans la note précitée, nous nous sommes assurés de leur correcte application ainsi que du caractère raisonnable des estimations retenues ;
- ▶ le montant des écarts d'acquisition, figurant au bilan consolidé, s'élève à 3 784 millions d'euros. La note 14 aux comptes consolidés expose les principes et méthodes comptables ainsi que les modalités relatives à l'approche retenue par le groupe pour la détermination de la valeur d'utilité de ces actifs. Dans le cadre de nos appréciations, nous avons vérifié le bien-fondé de l'approche retenue ainsi que la cohérence d'ensemble des hypothèses utilisées et des évaluations qui en résultent ;
- ▶ un montant d'actif d'impôts différés de 1 065 millions d'euros figure au bilan consolidé dont les modalités de détermination sont décrites dans la note 15 aux comptes consolidés. Dans le cadre de nos appréciations, nous avons validé la cohérence d'ensemble des données et des hypothèses retenues ayant servi à l'évaluation des actifs d'impôts différés.

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 relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 27 février 2015
PricewaterhouseCoopers Audit

Françoise Garnier
Associée

Paris La Défense, le 27 février 2015
KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Frédéric Quélin
Associé

4.3

Commentaires sur les comptes de la Société Cap Gemini S.A.

LE COMPTE DE RÉSULTAT

Pour l'exercice 2014, **les produits d'exploitation** s'élèvent à 248 millions d'euros (dont 237 millions d'euros de redevances reçues des filiales) contre 241 millions d'euros l'an dernier (dont 233 millions d'euros de redevances).

Le résultat d'exploitation s'établit à 177 millions d'euros contre 182 millions d'euros en 2013.

Le résultat financier est positif de 1 020 millions d'euros (contre 160 millions d'euros en 2013) et représente le solde entre :

- ▶ 1 233 millions d'euros de produits constitués principalement de reprises de provisions sur titres de participations (pour 992 millions d'euros), de différences positives de change dans le cadre de la centralisation du risque de change du Groupe (143 millions d'euros) et de dividendes reçus des filiales (pour 83 millions d'euros) ;
- ▶ une charge de 213 millions d'euros correspondant à des provisions sur titres de participation (pour 42 millions d'euros), à une provision sur contrat d'option sur actions propres cédé le 18 octobre 2013 (24 millions d'euros), aux différences négatives de change dans le cadre de la centralisation du risque de change du Groupe (115 millions d'euros), et aux intérêts financiers relatifs à l'emprunt obligataire 2011 (pour un montant de 27 millions d'euros).

Cette amélioration de 860 millions d'euros du résultat financier entre les deux exercices s'explique essentiellement par les reprises nettes de dotations aux provisions sur titres de participation.

Le résultat exceptionnel est négatif de 2 millions d'euros contre 188 millions en 2013.

Après **une charge d'impôt** de 34 millions d'euros (contre un produit de 11 millions d'euros en 2013), correspondant à la charge d'impôt sur les sociétés comptabilisée dans le cadre de l'intégration fiscale, la Société affiche **un bénéfice net** de 1 161 millions d'euros.

LE BILAN

Les immobilisations financières passent d'un montant net de 9 214 millions d'euros l'an dernier à 10 200 millions d'euros au 31 décembre 2014. Cette augmentation de 986 millions d'euros provient :

- ▶ de 950 millions d'euros de reprises nettes de dotations aux provisions pour dépréciation de titres de participation ;
- ▶ de l'augmentation de capital de filiales européennes et d'Asie-Pacifique pour 62 millions d'euros ;
- ▶ de l'augmentation du poste « autres immobilisations financières » pour un montant de 51 millions d'euros correspondant à l'effet net des opérations sur actions propres réalisées sur l'exercice ;
- ▶ de la diminution nette de 77 millions d'euros des prêts accordés aux filiales.

Les capitaux propres de la Société s'élèvent à 9 513 millions d'euros, en augmentation de 1 096 millions d'euros par rapport à l'an dernier, hausse qui s'explique essentiellement par le solde constaté entre :

- ▶ d'une part le résultat de l'exercice 2014 (1 161 millions d'euros) ;
- ▶ l'augmentation de capital de 230 millions d'euros consécutive à l'émission de 5 millions d'actions nouvelles dans le cadre de l'émission réservée aux salariés (ESOP 2014) ;
- ▶ et d'autre part, la réduction de capital de 122 millions d'euros relative à l'annulation de 2 255 408 actions rachetées en vue de leur annulation ;
- ▶ et la distribution, le 21 mai 2014, d'un dividende de 1,10 euro par action composant le capital au 16 mai 2014 (158 237 939 actions), soit un paiement total de 174 millions d'euros, étant précisé que la Société détenait à la date de cette distribution 825 976 de ses propres actions.

Les dettes financières s'élèvent, au 31 décembre 2014, à 1 745 millions d'euros, en augmentation de 73 millions d'euros par rapport à ce qu'elles étaient au 31 décembre 2013, cette variation s'expliquant essentiellement par :

- ▶ l'augmentation des découverts bancaires, à hauteur de 80 millions d'euros, constatée sur les comptes bancaires inclus dans la gestion centralisée du Groupe (cash pooling international) dont la Société est « tête de trésorerie », laquelle est totalement compensée par une position inverse de même montant dans la trésorerie de la Société ;
- ▶ l'augmentation des en-cours d'emprunts intragroupe pour 44 millions d'euros ;
- ▶ le remboursement de billets de trésorerie émis en 2013 pour 51 millions d'euros.

La situation de trésorerie, nette de l'endettement financier, est négative de 5 millions d'euros à fin 2014 contre 414 millions d'euros au 31 décembre 2013. Cette amélioration de 409 millions d'euros s'explique essentiellement par :

- ▶ l'encaissement de redevances de marque et autres produits pour 259 millions d'euros ;
- ▶ l'augmentation de capital réservée aux salariés (ESOP 2014) de 230 millions d'euros ;
- ▶ la diminution des avances en compte courant des filiales du Groupe pour 152 millions d'euros,
- ▶ les dividendes perçus des filiales pour 81 millions d'euros ;
- ▶ les remboursements nets des prêts accordés à certaines filiales sur 2014 pour 77 millions d'euros ;
- ▶ le décaissement lié à l'acquisition d'actions en vue notamment de leur annulation dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par les Assemblées Générales du 23 mai 2013 et du 7 mai 2014 pour 180 millions d'euros ;
- ▶ le paiement du dividende 2013 pour 174 millions d'euros ;

- ▶ le décaissement lié à des augmentations de capital de filiales européennes pour 52 millions d'euros.

S'ajoutent à ce qui précède deux informations requises par la loi :

- ▶ Capgemini France S.A.S. filiale de Cap Gemini S.A. a finalisé en mai 2014 l'acquisition de la société française de services informatiques Euriware et de ses filiales, préalablement détenues par la société AREVA ;

- ▶ les dettes fournisseurs externes de la société Cap Gemini S.A. s'élèvent à 0,76 million d'euros dont 84 % (0,6 million) ne sont pas échues. Les dettes fournisseurs envers les fournisseurs du Groupe s'élèvent à 5,3 millions d'euros et 99 % d'entre elles ne sont pas échues.

AFFECTATION DU RÉSULTAT

Au cours de sa réunion du 18 février 2015, le Conseil d'Administration a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale Ordinaire d'affecter comme suit le résultat de l'exercice :

Bénéfice net de la société mère	1 161 201 146,56 €
Dotations à la réserve légale	0 €
Soit un solde de	1 161 201 146,56 €
Report à nouveau antérieur	486 443 710,88 €
Soit au 31/12/2014 un bénéfice total distribuable	1 647 644 857,44 €
Ce montant serait donc affecté :	
■ au paiement d'un dividende de 1,20 euro par action, soit :	196 311 538,80 €
■ au report à nouveau pour le solde, soit :	1 451 333 318,64 €
Ce qui fait bien au total	1 647 644 857,44 €

Ce dividende de 1,20 euro pour chacune des 163 592 949 actions portant jouissance au 1^{er} janvier 2014 est intégralement éligible à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts. Tenant compte des recommandations exprimées par certains investisseurs, et afin d'éviter ou au moins de ne pas encourager les opérations de prêt/emprunt de titres autour de la date de l'Assemblée Générale prévue le 6 mai 2015, le Conseil d'Administration propose que la date effective de détachement du coupon soit fixée au lundi 18 mai 2015 et le dividende mis en paiement le mercredi 20 mai 2015. Si, lors de cette mise en paiement, la Société détient toujours un certain nombre de ses propres actions, la somme correspondant au dividende afférent à ces actions sera affectée au compte « report à nouveau ». Par ailleurs et en application de l'article 243 bis du Code général des impôts, il est rappelé que la Société a distribué à ses actionnaires :

- ▶ un dividende de 176 349 599,80 euros (soit 1,10 euro par action) au titre de l'exercice 2013 ;
- ▶ un dividende de 162 055 362,00 euros (soit 1 euro par action) au titre de l'exercice 2012 ;
- ▶ un dividende de 155 770 362,00 euros (soit 1 euro par action) au titre de l'exercice 2011 ;

la totalité de ces dividendes étant éligible à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts.

INFORMATION SUR LE CAPITAL SOCIAL ET SA RÉPARTITION

Au cours de l'exercice 2014 le capital social a augmenté de 1 282 542 544 euros à 1 308 743 592 euros suite à :

- ▶ la réduction du capital par annulation de 1 253 903 actions auto détenues décidée par le Conseil d'Administration du 6 mai 2014 ayant porté le capital à 1 272 511 320 euros divisé en 159 063 915 actions ;
- ▶ l'émission de 530 539 actions nouvelles du fait de l'attribution définitive d'actions de performance le 1^{er} octobre 2014 constatée par le Conseil d'Administration en date du 8 octobre 2014, portant le capital à 1 276 755 632 euros divisé en 159 594 454 actions ;
- ▶ la réduction du capital par annulation de 1 001 505 actions auto détenues décidée par le Conseil d'Administration du 8 octobre 2014 ayant porté le capital à 1 268 743 592 euros divisé en 158 592 949 actions ;
- ▶ l'émission de 5 000 000 actions nouvelles le 18 décembre 2014 au titre de l'augmentation de capital réservée aux salariés « ESOP 2014 », portant ainsi le capital à 1 308 743 592 euros divisé en 163 592 949 actions au 31 décembre 2014.

En application des dispositions de l'Article L.233-13 du Code de commerce, le Conseil d'Administration vous informe ou vous confirme que selon les informations qu'il a reçues deux actionnaires détenaient à la date de clôture de l'exercice plus de 5 % du capital et des droits de vote aux Assemblées Générales :

- ▶ la société anonyme Amundi Group agissant pour le compte du FCPE ESOP Capgemini dont elle assure la gestion (plan international d'actionariat des salariés) ⁽¹⁾ ;
- ▶ la société de droit américain BlackRock Inc. ⁽²⁾, agissant pour le compte de clients et de fonds sous gestion.

(1) Amundi a déclaré avoir franchi en baisse puis en hausse le seuil de 5 % du capital et des droits de vote en date respectivement des 16 et 18 décembre 2014. Ces déclarations sont liées au désinvestissement du fond « ESOP CAPGEMINI » le 16 décembre 2014 lié à la fin du plan « ESOP 2009 » immédiatement suivi du réinvestissement par ce même fonds dans l'augmentation de capital réservée aux salariés du 18 décembre 2014 « ESOP 2014 ».

(2) La participation de BlackRock est détenue pour le compte des clients, mais le gestionnaire d'investissement dispose du pouvoir discrétionnaire d'exercer les droits de vote attachés aux titres détenus, sauf demande expresse de clients de garder le contrôle sur les droits de vote.

4.4 Comptes sociaux 2014

4.4.1 BILANS AU 31 DÉCEMBRE 2013 ET 2014

	31/12/2013	31/12/2014		
	Montant net	Montant brut	Amortissements ou provisions	Montant net
<i>(en milliers d'euros)</i>				
Actif				
Immobilisations incorporelles				
Marques, droits et valeurs similaires	2 370	36 712	(33 629)	3 083
Immobilisations corporelles	224	224	-	224
Immobilisations financières				
Titres de participations	9 042 997	14 844 426	(4 789 457)	10 054 969
Créances rattachées à des participations ⁽¹⁾	167 426	90 264	-	90 264
Autres Immobilisations financières ⁽¹⁾	3 245	54 402	(45)	54 357
ACTIF IMMOBILISÉ	9 216 262	15 026 028	(4 823 131)	10 202 897
Clients et comptes rattachés ⁽¹⁾	-	71	(71)	-
Autres créances ⁽¹⁾	99 156	97 829	-	97 829
Entreprises liées et associées ⁽¹⁾	165 831	33 270	-	33 270
Débiteurs divers ⁽¹⁾	26	-	-	-
Valeurs mobilières de placement	669 086	1 075 139	-	1 075 139
Disponibilités	589 013	665 189	-	665 189
ACTIF CIRCULANT	1 523 113	1 871 499	(71)	1 871 428
Charges constatées d'avance ⁽¹⁾	42 686	33 992	-	33 992
Charges à répartir	10 524	10 026	-	10 026
Écarts de conversion actif	19	2 391	-	2 391
AUTRES ACTIFS	53 228	46 409	-	46 409
TOTAL ACTIF	10 792 603	16 943 936	(4 823 202)	12 120 733
<i>(1) dont à moins d'un an</i>	<i>317 607</i>	<i>252 224</i>	<i>-</i>	<i>252 108</i>

	31/12/2013	31/12/2014
Passif		
Capital (entièrement versé)	1 282 543	1 308 744
Primes d'émission, de fusion et d'apport	5 772 277	5 851 791
Réserve légale	129 416	130 874
Autres réserves	559 573	559 573
Report à nouveau	495 667	486 444
Résultat de l'exercice	164 839	1 161 201
Provisions réglementées	12 888	14 627
CAPITAUX PROPRES	8 417 203	9 513 254
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	28 566	54 891
Obligations convertibles ⁽²⁾	400 098	400 000
Emprunt obligataire	500 000	500 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédits ⁽²⁾	619 904	649 100
Dettes rattachées à des participations ⁽²⁾	152 302	196 053
DETTES FINANCIÈRES⁽²⁾	1 672 304	1 745 153
Dettes fournisseurs et comptes rattachés ⁽²⁾	3 808	4 440
Dettes fiscales et sociales ⁽²⁾	3 118	2 563
Entreprises liées et associées ⁽²⁾	631 544	764 182
Autres dettes ⁽²⁾	493	642
Produits constatés d'avance	35 567	35 567
Écarts de conversion passif	-	41
AUTRES DETTES	674 530	807 435
TOTAL PASSIF	10 792 603	12 120 733
<i>(2) dont à moins d'un an</i>	1 411 267	1 605 980

4.4.2 COMPTES DE RÉSULTAT POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2013 ET 2014

en milliers d'euros	2013	2014
Redevances	232 683	236 631
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	7 755	3 133
Autres produits	707	8 552
Total des produits d'exploitation	241 145	248 316
Autres achats et charges externes	44 952	41 823
Impôts, taxes et versements assimilés	7 983	8 512
Dotations aux amortissements	2 569	720
Dotations aux provisions	2 447	10 447
Autres charges	727	9 669
Total des charges d'exploitation	58 678	71 171
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	182 467	177 145
Produits financiers de participation ⁽¹⁾	55 043	83 321
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé ⁽¹⁾	2 901	3 482
Autres intérêts et produits assimilés ⁽¹⁾	8 557	9 690
Reprises sur provisions	227 992	992 022
Différences positives de change	163 984	143 033
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	1 216	1 010
Total des produits financiers	459 693	1 232 558
Dotations financières aux amortissements et provisions	105 741	68 600
Intérêts et charges assimilées ⁽²⁾	42 825	29 204
Différences négatives de change	151 649	115 023
Total des charges financières	300 215	212 827
RÉSULTAT FINANCIER	159 478	1 019 731
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	341 945	1 196 876
Sur opérations de gestion	1 271	22
Sur opérations en capital	3 483	2 385
Total des produits exceptionnels	4 754	2 407
Sur opérations de gestion	189 249	1 157
Sur opérations en capital	1 812	1 631
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	2 144	1 740
Total des charges exceptionnelles	193 205	4 528
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(188 450)	(2 120)
IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES	11 344	(33 555)
RÉSULTAT NET	164 839	1 161 201
(1) Dont produits concernant les entreprises liées.	60 143	89 358
(2) Dont intérêts concernant les entreprises liées.	1 839	1 570

4.4.3 ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX

I – RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2014 ont été élaborés et présentés conformément au règlement ANC N°2014-03 et dans le respect du principe de prudence, d'indépendance des exercices et en présumant la continuité de l'exploitation.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

Immobilisations incorporelles

Les logiciels et droits d'usage acquis en pleine propriété, ainsi que les logiciels développés pour un usage interne et dont l'influence sur les résultats futurs revêt un caractère bénéfique, durable et mesurable, sont immobilisés et font l'objet d'un amortissement sur une durée maximale de trois ans. À la clôture de chaque exercice, la valeur des logiciels et droits d'usage est comparée à la valeur d'utilité pour la société.

Immobilisations financières

La valeur brute des titres de participation et des autres titres immobilisés figurant au bilan est constituée par leur coût d'acquisition (y compris les frais d'acquisition des titres). Une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur d'acquisition. La valeur d'utilité est estimée soit par la méthode des flux nets de trésorerie futurs actualisés ajustés de l'endettement net, soit selon la quote-part de situation nette consolidée soit encore, dans certains cas, par référence à la valeur de marché de transactions comparables.

Actions propres

Les titres de Cap Gemini S.A. détenus par elle-même dans le cadre du contrat de liquidité sont inscrits en titres immobilisés et figurent au bilan pour leur valeur d'acquisition ou leur valeur d'inventaire si celle-ci est inférieure. La valeur d'inventaire est constituée par le cours de bourse moyen du mois de la clôture. Les autres actions propres détenues dans le cadre d'autres objectifs du programme de rachat d'actions sont inscrites en titres cotés.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan pour leur valeur d'acquisition ou leur valeur d'inventaire si celle-ci est inférieure. Dans le cas de valeurs cotées, cette évaluation est effectuée sur la base du cours de bourse moyen du mois de la clôture de l'exercice. Pour les valeurs non cotées, la valeur

d'inventaire correspond à la valeur liquidative. Concernant les certificats de dépôts et billets de trésorerie, les intérêts restant à percevoir ou perçus d'avance sont comptabilisés respectivement en produits à recevoir ou en produits constatés d'avance à la clôture de l'exercice.

Le poste valeurs mobilières de placement comprend également des contrats de capitalisation souscrits par la société.

Opérations en devises

Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice ou au cours de couverture. La différence résultant de la conversion des dettes et des créances en devises à ce dernier cours est portée au bilan en « écarts de conversion ». En cas de perte latente, une provision pour perte de change est enregistrée.

Créances et Dettes

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable. Les factures non parvenues sont comptabilisées hors T.V.A..

Intégration fiscale

La Société et ses filiales françaises, détenues à 95 % au moins, ont opté pour le régime fiscal des groupes de sociétés prévu par l'article 223 A du Code Général des Impôts. Les économies d'impôt éventuelles réalisées par le Groupe liées notamment aux déficits des sociétés intégrées, sont considérées comme un gain immédiat de l'exercice pour la société.

Instruments financiers

Toutes les positions de change et de taux d'intérêt sont prises au moyen d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré qui présentent des risques de contrepartie minimum. Les résultats dégagés sur les instruments financiers constituant des opérations de couverture sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les éléments couverts. La juste valeur des instruments financiers, qui n'est pas comptabilisée dans les comptes de la Société selon les principes comptables français, est estimée sur la base des cours de marchés ou des valeurs données par les banques.

Les contrats à terme d'instruments financiers et les contrats d'options sur actions propres sont initialement comptabilisés au bilan au coût d'acquisition et sont par la suite évalués à leur juste valeur. En cas d'indice de perte de valeur une provision pour risque financier est enregistrée par application du principe de prudence.

II – BILAN ET COMPTE DE RÉSULTAT

1. Immobilisations

<i>en milliers d'euros</i>	Valeur brute (début d'exercice)	Augmentations	Diminutions	Valeur brute (fin d'exercice)
Immobilisations incorporelles				
Marques, droits et valeurs similaires	35 891	821	-	36 712
Sous-total	35 891	821	-	36 712
Immobilisations corporelles	224	-	-	224
Sous-total	224	-	-	224
Immobilisations financières				
Titres de participation	14 782 243	62 183	-	14 844 426
Créances rattachées à des participations	167 426	49 616	(126 778)	90 264
Autres immobilisations financières	3 249	443 309	(392 157)	54 402
Sous-total	14 952 917	555 108	(518 935)	14 989 091
TOTAL DES IMMOBILISATIONS	14 989 032	555 929	(518 935)	15 026 027

Titres de participation

Les titres de participation comprennent les titres des filiales de la Société et la principale variation du poste correspond aux augmentations de capital réalisées en Europe pour 51 500 milliers d'euros et en Asie-Pacifique pour 10 683 milliers d'euros.

Créances rattachées à des participations

Les créances rattachées à des participations correspondent aux prêts consentis par la Société à ses filiales notamment en Amérique latine (38 420 milliers d'euros), en Amérique du nord (18 755 milliers d'euros), en Europe (17 270 milliers d'euros), et en Asie pacifique (15 818 milliers d'euros).

Les principales variations du poste s'analysent comme suit :

- ▶ mise en place d'un prêt de 33 431 milliers d'euros en faveur d'une filiale brésilienne ;
- ▶ mise en place de prêts de 8 767 milliers d'euros en faveur de filiales d'Asie Pacifique ;
- ▶ mise en place d'un prêt de 6 999 milliers d'euros pour une filiale anglaise ;
- ▶ remboursement partiel d'un prêt accordé à une filiale américaine pour un montant de 89 775 milliers d'euros ;
- ▶ remboursement du solde d'un prêt accordé à une filiale française pour un montant de 14 796 milliers d'euros ;
- ▶ augmentation de capital par conversion d'une avance sur augmentation de capital de 10 682 milliers d'euros en Asie-Pacifique ;
- ▶ remboursement partiel d'un prêt accordé à une filiale d'Amérique latine pour un montant de 6 160 milliers d'euros.

Autres Immobilisations financières

Ce poste comprend les actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité. Ce contrat s'inscrit dans le programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2014. Il a ainsi été procédé, d'une part, à l'acquisition de 3 863 461 actions et d'autre part, à la cession de 3 799 199 actions entre le 1^{er} janvier 2014 et le 31 décembre 2014. Au 31 décembre 2014, Cap Gemini S.A. détient 133 062 actions propres (68 800 au 31 décembre 2013) pour une valeur de 7 896 milliers d'euros.

Au cours de l'exercice 2014 la société a poursuivi ses acquisitions d'actions propres pour un montant de 180 155 milliers d'euros (y compris coût d'acquisition) notamment en vue d'annulation pour 1 253 903 actions et 1 001 505 actions respectivement acquises de janvier à mai pour 65 164 milliers d'euros puis de septembre à octobre pour 56 798 milliers d'euros. Le Conseil d'Administration du 6 mai 2014 puis celui du 8 octobre 2014 faisant usage de l'autorisation qui leur a été donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2013 et du 7 mai 2014 ont décidé de réduire le capital social par voie d'annulation des actions Cap Gemini rachetées en vue de leur annulation soit 1 253 903 actions le 6 mai 2014 et 1 001 505 actions le 8 octobre 2014.

Au 31 décembre 2014, les autres immobilisations financières comprennent par ailleurs : 835 116 actions d'une valeur de 46 506 milliers d'euros allouées à divers objectifs.

2. Amortissements et provisions sur immobilisations

<i>en milliers d'euros</i>	Amortissements & provisions (début d'exercice)	Dotations	Reprises	Amortissements & provisions (fin d'exercice)
Immobilisations incorporelles				
Amortissement de marques, droits et valeurs similaires	33 521	108	-	33 629
Immobilisations financières				
Provisions sur titres de participation	5 739 246	42 210	(992 000)	4 789 457
TOTAL DES AMORTISSEMENTS & PROVISIONS	5 772 767	42 318	(992 000)	4 823 086

En 2014, les dotations aux provisions enregistrées sur les titres de participation concernent trois filiales européennes pour 42 210 milliers d'euros. Les reprises de provisions de 992 000 milliers d'euros concernent la filiale américaine : Capgemini North America.

3. Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement au 31 décembre 2014 se décomposent de la manière suivante :

<i>en milliers d'euros</i>	Valeur liquidative	Valeur nominale	Valeur au bilan
Titres cotés			
Fonds communs de placement	655 485	655 485	655 485
Titres non cotés			
Dépôts à terme	330 250	330 250	330 250
Autres valeurs mobilières			
Contrats de capitalisation	89 404	89 404	89 404
TOTAL	1 075 139	1 075 139	1 075 139

Les autres valeurs mobilières sont composées de trois contrats de fonds de capitalisation souscrits en juillet 2010, août 2010 et novembre 2014 avec des sociétés d'assurance de premier plan au niveau européen pour respectivement 20 000 milliers d'euros, 50 000 milliers d'euros et 10 000 milliers d'euros, le solde représentant les intérêts capitalisés au 31 décembre 2014.

4. État des échéances des créances à la clôture de l'exercice

<i>en milliers d'euros</i>	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
De l'actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	90 264	57 958	32 306
Autres immobilisations financières	54 402	54 402	-
De l'actif circulant			
Clients et comptes rattachés	71	71	-
États Impôts sur les bénéfices	96 848	96 848	-
État, taxe sur la valeur ajoutée	982	982	-
Entreprises liées	33 270	33 270	-
Charges constatées d'avance	33 992	8 693	25 299
TOTAL	309 829	252 224	57 605

Le poste charges constatées d'avance comprend principalement l'option d'achat sur actions propres acquise le 18 octobre 2013 pour un montant de 43 200 milliers d'euros. La prime payée fait l'objet d'un amortissement sur la durée du contrat.

5. Charges à répartir

<i>en milliers d'euros</i>	Montant net début d'exercice	Augmentations	Amortissements & diminutions	Montant net fin d'exercice
Frais d'émission sur crédit syndiqué, Obligation 2011 et ORNANE	10 524	3 133	(3 631)	10 026
TOTAL	10 524	3 133	(3 631)	10 026

Les frais d'émission sur Crédit Syndiqué, Obligation 2011 et ORNANE sont amortis linéairement sur la durée des emprunts.

Le 30 juillet 2014, Cap Gemini S.A. a refinancé auprès d'un groupe de 18 banques sa ligne de crédit multidevises pour un montant de 750 millions d'euros et à maturité du 30 juillet 2019 sauf en cas d'exercice (sous réserve de l'acceptation des banques) des deux

options d'extension d'un an, exerçables respectivement à la fin de la première et de la deuxième année, ce qui étendrait la maturité de la nouvelle ligne de crédit au maximum de deux années. Les frais de mise en place de ce nouveau crédit syndiqué s'élèvent à 3 133 milliers d'euros.

6. Capital social et primes d'émission, de fusion et d'apport

<i>en milliers d'euros</i>	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission de fusion et d'apport
Au 31 décembre 2013 (nominal 8 euros)	160 317 818	1 282 543	5 772 277
+ Augmentation de capital, attribution d'actions de performance	530 539	4 244	(4 244)
+ Augmentations de capital en numéraire réservée aux salariés	5 000 000	40 000	190 000
- Dotation à la réserve légale suite à l'augmentation de capital réservée aux salariés	-	-	(1 458)
- Imputation des frais d'augmentation de capital nets d'impôt	-	-	(864)
- Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	(2 255 408)	(18 043)	(103 919)
AU 31 DÉCEMBRE 2014 (nominal 8 euros)	163 592 949	1 308 744	5 851 791

Augmentation de capital par attribution d'action de performance

Le 8 octobre 2014, le Conseil d'Administration a constaté que 530 539 actions nouvelles Cap Gemini ont été créées le 1^{er} octobre 2014 par l'attribution d'actions de performance aux collaborateurs non-résidents fiscaux français en vertu du plan 2010 d'attribution d'actions CAP GEMINI sous conditions de performance et de présence et l'augmentation de capital corrélative de 4 244 milliers d'euros.

Augmentation de capital réservée aux salariés, frais d'augmentation de capital et dotation à la réserve légale

Sur le fondement des 30^e et 31^e résolutions adoptées par l'Assemblée Générale des actionnaires le 7 mai 2014, le Groupe a mis en œuvre, au second semestre 2014, un plan d'actionnariat salarié dénommé ESOP 2014. La souscription d'actions Cap Gemini a été proposée à près de 132 000 collaborateurs du Groupe dans 20 pays, soit environ 96 % des effectifs. Une condition minimale d'ancienneté dans le Groupe de trois mois, acquise de manière consécutive ou non à compter du 1^{er} janvier 2013, était requise à la date du 20 novembre 2014 pour pouvoir bénéficier du plan d'actionnariat salarié. Ce plan à effet de levier offrait aux salariés la possibilité de souscrire à un cours préférentiel décoté et, par l'intermédiation d'une banque sécurisant et complétant le financement de l'investissement du salarié de telle sorte que le montant total investi représentait dix fois le montant de l'apport personnel du salarié, lui offrant ainsi une

plus-value éventuelle plus importante que celle qui serait calculée uniquement sur la base de son apport personnel. En contrepartie, le salarié renonce à une partie de la hausse éventuelle des actions souscrites pour son compte, ainsi qu'aux dividendes et autres droits financiers qui peuvent être versés sur ces actions pendant toute la durée du plan. Par ailleurs, les actions sont indisponibles pour une durée de cinq ans (à l'exception des cas de déblocage anticipé prévus par la réglementation du plan en conformité avec la législation applicable).

Le prix de souscription fixé le 17 novembre 2014 par le Président Directeur Général en vertu de la délégation reçue du Conseil d'Administration s'établit à 46,00 euros et résulte de la moyenne des cours moyens quotidiens de l'action Cap Gemini ajustés des volumes constatés sur les vingt jours de bourse précédant la décision du Président Directeur Général, à laquelle une décote de 12,5 % est appliquée.

Le 18 décembre 2014, le Groupe a émis 5 000 000 actions nouvelles de 8 euros de nominal réservées à ses salariés représentant une augmentation de capital de 229 millions d'euros nette des frais d'émission (0,9 million d'euros net d'impôts).

Le Président Directeur Général agissant en vertu des pouvoirs qui lui ont été délégués, a décidé concomitamment à l'augmentation de capital d'imputer l'ensemble des frais liés à cette augmentation de capital sur le montant des primes d'émission correspondantes et de prélever sur ces primes d'émission les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital.

Réduction de capital par voie d'annulation d'actions rachetées

Au cours de l'exercice 2014, la société a poursuivi ses acquisitions d'actions propres en vue d'annulation pour 2 255 408 actions (121 962 milliers d'euros).

Le Conseil d'Administration du 6 mai puis celui du 8 octobre 2014, faisant usage de l'autorisation qui leur a été donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2013 et du 7 mai 2014 ont décidé de réduire le capital social par voie d'annulation des actions Cap Gemini rachetées en vue de leur annulation (1 253 903 actions le 6 mai et 1 001 505 actions le 8 octobre). Les deux réductions de capital s'élèvent respectivement à 65 164 milliers d'euros et 56 798 milliers d'euros.

7. Plans d'options de souscription d'actions

Le Groupe n'octroie plus d'options de souscription d'actions depuis le plan autorisé en 2005 et qui a fait l'objet d'une dernière attribution en juin 2008.

8. Plan d'attribution d'actions de performance

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé le 30 avril 2009, le 24 mai 2012 puis le 24 mai 2013 le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, en une ou plusieurs fois et ce pendant un délai maximum de 18 mois, des actions sous conditions de performance et de présence. Le 1^{er} octobre 2010, le 12 décembre 2012, le 20 février 2013 et le 30 juillet 2014, le Conseil d'Administration a arrêté les modalités et la liste des personnes bénéficiaires de ces quatre plans. Les principales caractéristiques de ces plans sont résumées dans le tableau ci-après :

Synthèse	Plan 2010 International	Plan 2012 International	Plan 2013 International	Plan 2014 International
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 557 703 actions au maximum	2 426 555 actions au maximum	2 426 555 actions au maximum	1 590 639 actions au maximum
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1 %	soit 1,5 %	soit 1,5 %	soit 1 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	1 555 000 ⁽¹⁾	1 003 500 ⁽⁴⁾	1 209 100 ⁽⁴⁾	1 290 500 ⁽⁴⁾
Date de la décision du Conseil d'Administration	1 ^{er} octobre 2010	12 décembre 2012	20 février 2013	30 juillet 2014
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Au terme de la première année et au terme de la seconde année suivant la date d'attribution	Au terme de la première année civile et au terme de la seconde année civile suivant la date d'attribution	Au terme de la première année et au terme de la seconde année suivant la date d'attribution	Trois ans pour la condition interne et deux années sur la condition externe
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	2 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)	2 ans et un 1/2 mois à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans et 1/2 mois (International)	2 ans et une semaine à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans et 1 semaine (International)	2 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	2 ans, ou 5 ans en cas de départ du Groupe dans les deux années suivant l'acquisition définitive	4 ans	4 ans	4 ans
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution				
■ Volatilité	42,80 %	25,80 %	38,70 %	26,33 %
■ Taux d'intérêt sans risque	1,67 %	0,35 % – 0,98 %	0,59 % – 1,28 %	0,34 % – 0,81 %
■ Taux de dividendes attendus	3,00 %	3,00 %	3,00 %	2,31 %
Autres conditions				
■ Condition(s) de performance		Oui (cf. détail ci-après)	Oui (cf. détail ci-après)	Oui (cf. détail ci-après)
■ Présence effective à la date d'acquisition	Oui	Oui	Oui	Oui
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec conditions externes (de marché) Black & Scholes pour actions attribuées sans condition ou avec condition de performance interne	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)		
Fourchette des justes valeurs (en euros) :				
■ Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)	32,32 – 32,96	n/a	n/a	n/a
■ Actions de performance (par action et en euros) dont mandataires sociaux	21,54 – 32,96 n/a	14,35 – 28,67 16,18	16,18 – 32,14 18,12	26,46 € – 48,26 € 29,32
Nombre d'actions au 31 décembre 2013	<i>pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et présence)</i>			
	584 055	981 500	1 178 300	-
		<i>Dont mandataires sociaux :</i>		
	⁽²⁾	50 000 ⁽⁴⁾	50 000 ⁽⁴⁾	-
Mouvement de l'exercice	<i>Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice</i>			
				1 290 500
		<i>Dont mandataires sociaux :</i>		
				50 000 ⁽⁴⁾
	<i>Nombre d'actions forclores ou annulées au cours de l'exercice</i>			
	53 516	23 000	43 000	2 000
	<i>Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice</i>			
	530 539 ⁽³⁾	-	-	-
Nombre d'actions au 31 décembre 2014	<i>pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et présence)</i>			
	Plan terminé	958 500 ⁽⁵⁾	1 135 300 ⁽⁶⁾	1 288 500 ⁽⁷⁾
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	37,16	33,15	36,53	53,35

(1) Dont 124 000 actions attribuées sans condition de performance (8 % du total) dans le respect de la résolution (autorisation de 15 % maximum).

(2) Pas d'actions sous conditions de performance attribuées en 2010.

(3) Solde du plan « étranger » attribué en octobre 2014 sous respect des conditions de présence à cette date (dont 59 250 actions attribuées sans conditions de performance).

(4) Attribution sous conditions de performance uniquement.

(5) Dont 434 000 actions au titre du plan français et 524 500 au titre du plan étranger.

(6) Dont 376 600 actions au titre du plan français et 758 700 au titre du plan étranger.

(7) Dont 420 250 actions au titre du plan français et 862 250 au titre du plan étranger.

Actions définitivement acquises au titre du plan 2010

Le plan 2010 est arrivé à son terme en 2014 et a donné lieu à la livraison au 1^{er} octobre 2014 de 530 539 actions au bénéfice des attributaires résidents fiscaux étrangers toujours présents dans l'effectif à cette date sur un total initialement attribué de 1 026 500 actions.

Ainsi compte tenu des actions livrées le 1^{er} octobre 2012 aux bénéficiaires résidents fiscaux français d'un total de 350 309 actions, ce sont in fine 880 848 actions qui auront été livrées au titre de ce plan soit 56,7 % du volume total initialement attribué en raison de l'impact des conditions de performance d'une part et de présence d'autre part.

Pour rappel :

Le calcul réalisé au titre de la condition de performance externe sur la période concernée a abouti à n'octroyer que 55 % du montant maximum initialement défini à ce titre.

Le calcul réalisé au titre de la performance interne qui portait sur la progression de la marge opérationnelle observée sur l'exercice 2011 comparativement à celle de 2010 à taux de change et périmètre constants a abouti à la livraison de l'intégralité des actions dues à ce titre, la marge ayant progressé de 15,6 % au-delà du seuil maximum fixé.

Modalités relatives aux conditions de performance des plans 2012, 2013 et 2014

En conformité avec la recommandation de l'AMF du 8 décembre 2009, relative à l'inclusion d'une condition de performance interne et d'une condition de performance externe dans le cadre d'attribution d'actions de performance, le Conseil d'Administration a décidé depuis le plan 2010 d'ajouter à la condition externe initialement prévue une condition interne. Les conditions de performance externe et interne s'appliquent et sont les suivantes :

La condition de performance externe compte pour 50 % dans le calcul de l'attribution.

Condition de performance externe

En ce qui concerne les modalités de calcul de la condition de performance externe, celles-ci sont appliquées de manière identique sur les 3 plans concernés et dans la continuité des modalités appliquées également dans les deux premiers plans et de ce fait :

Il n'y a pas d'attribution si la performance de l'action Cap Gemini pendant la période considérée est inférieure à 90 % de la performance du panier sur cette même période.

L'attribution définitive :

- ▶ s'élève à 40 % de l'attribution initiale si cette performance relative est d'au moins 90 % ;
- ▶ s'élève à 60 % de l'attribution initiale si cette performance relative est de 100 % ;
- ▶ varie linéairement entre 40 et 60 % et entre 60 % et 100 % de l'attribution initiale en fonction de l'évolution de la performance et selon un tableau prédéterminé, si cette performance relative se situe entre 90 % et 100 % d'une part et entre 100 et 110 % d'autre part ;
- ▶ s'élève à 100 % de l'attribution initiale, seulement si cette performance relative est supérieure ou égale à 110 %.

Dans ces conditions si l'action Cap Gemini performe comme le panier d'actions comparables l'attribution ne sera que de 60 % des actions possibles au titre de la performance externe (ou encore 30 % de l'attribution initiale).

Le panier de référence est composé des valeurs suivantes, chaque valeur composant l'indice de référence bénéficiant de la même pondération :

- ▶ Plans 2012 et 2013 : Accenture/ CSC/ Atos/ Tieto/ Steria/ CGI Group/ Infosys/ Sopra/ Cognizant
- ▶ Plan 2014: Accenture/ CSC/ Atos/ Tieto/ CAC 40 index/ CGI Group/ Infosys/ Sopra/ Cognizant

La juste valeur des actions sous condition de performance externe fait l'objet d'une décote déterminée selon le modèle Monte Carlo ainsi que d'une décote d'incessibilité pour les actions octroyées en France.

Condition de performance interne

En ce qui concerne les modalités de calcul de la condition de performance interne celles-ci reposent sur la génération de « Free Cash Flow » organique (FCFO) sur une période de trois années couvrant les exercices 2012 à 2014 pour les plans 2012 et 2013 et les exercices 2013 à 2015 pour le plan de 2014 telles que :

- ▶ il n'y aura aucune attribution au titre de la condition de performance interne, si la progression du FCFO sur la période de référence n'atteint pas le montant cumulé de 750 millions d'euros pour les plans 2012 et 2013 et de 850 millions d'euros pour le plan 2014 ;
- ▶ l'attribution définitive s'élèvera à 100 % de l'attribution interne initiale pour une génération de FCFO supérieure ou égale à un milliard d'euros pour les plans 2012 et 2013 et à 1,1 milliard d'euros pour le plan 2014.

La condition de performance interne compte pour 50 % dans le calcul de l'attribution.

La juste valeur des actions sous condition de performance interne est prise en compte selon une hypothèse de réalisation établie à 100 % qui fera l'objet d'un ajustement éventuel en fonction de la réalisation effective de la dite condition à laquelle est appliquée une décote d'incessibilité pour les actions octroyées aux bénéficiaires français.

9. Plan d'attribution d'actions gratuites

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé le 24 mai 2012 puis le 24 mai 2013, le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe en une ou plusieurs fois, et ce pendant un délai maximum de 18 mois, des actions sous condition unique de présence. Cette autorisation a fait l'objet d'une utilisation partielle, dont les modalités, ainsi que la liste des bénéficiaires, ont été arrêtées par le Conseil d'Administration du 25 juillet 2012 et du 8 octobre 2014.

Les principales caractéristiques de ces plans sont résumées dans le tableau ci-après :

Synthèse	Plan 2012 France	Plan 2014 France
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1,5 % du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration soit 2 336 554 actions au maximum dont 15 % au maximum sans conditions de performance	1 % du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration soit 1 595 495 actions au maximum dont 15 % au maximum sans conditions de performance
Nombre total d'actions effectivement attribuées	202 538 ⁽¹⁾	104 379 ⁽²⁾
Date de la décision du Conseil d'Administration	25 juillet 2012	8 octobre 2014
Période d'évaluation de la mesure de la condition d'attribution	Condition de présence uniquement (présence effective à la date d'acquisition)	
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	2 ans à compter de la date d'attribution Plan démocratique	
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive	2 ans	2 ans
Nombre d'actions au 31 décembre 2013 pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions de présence fixées	175 005	-
Nombre d'actions sous condition de présence attribuées au cours de l'exercice	-	104 379
Nombre d'actions forcloses ou annulées au cours de l'exercice	17 719	2 000
Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	157 286	-
Nombre d'actions au 31 décembre 2014 pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions de présence fixées	Plan livré	102 379
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	26,30	52,69
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution		
■ Taux d'intérêt sans risque	0,88 %	0,34 %
■ Taux de dividendes attendus	3 %	2,3 %
Juste valeur en euros (par actions)	20,22 €	43,91 €

(1) Soit 8,6 % du total maximum autorisé sans condition de performance, dans le respect de la résolution (autorisation de 15 % maximum).

(2) Soit 6,5 % du total maximum autorisé sans condition de performance, dans le respect de la résolution (autorisation de 15 % maximum).

Ces opérations ont pour but de développer l'actionariat salarié en permettant à tous les salariés des sociétés françaises, ayant un minimum de 3 mois d'ancienneté à la date d'attribution, d'obtenir des actions et de devenir ainsi actionnaire de Cap Gemini S.A. au terme de la période d'acquisition. Lors de chaque attribution, plus de 20 000 collaborateurs ont été concernés, la répartition du

nombre d'actions étant différenciée en fonction du salaire annuel (4 catégories), les salaires les plus bas bénéficiant d'un nombre d'actions plus important que les salaires les plus élevés.

Ces décisions du Conseil d'Administration ont été précédées à chaque fois de la signature d'un accord d'entreprise, dans le cadre du paiement de la prime de partage des profits.

10. Variation des capitaux propres

<i>en milliers d'euros</i>	31/12/2013	Affectation du résultat 2013	Autres mouvements	31/12/2014
Capital social	1 282 543	-	26 201	1 308 744
Prime d'émission, de fusion et d'apport	5 772 277	-	79 514	5 851 791
Réserve légale	129 416	-	1 458	130 874
Autres réserves	559 573	-	-	559 573
Report à nouveau	495 667	(9 223)	-	486 444
Dividendes distribués	-	174 062	(174 062)	-
Résultat de l'exercice	164 839	(164 839)	1 161 201	1 161 201
Provisions règlementées	12 888	-	1 740	14 627
TOTAL	8 417 202	-	1 096 052	9 513 254

L'affectation du résultat 2013 a permis la distribution le 21 mai 2014 d'un dividende de 1,10 euro à chacune des 158 237 939 actions composant le capital au 16 mai 2014 pour un montant de 174 062 milliers d'euros. Au 21 mai 2014, la société détenant 825 976 de ses propres actions et ayant annulé 1 253 903 actions le 6 mai, la somme non versée de 2 288 milliers d'euros a été affectée au compte report à nouveau.

Les autres mouvements concernent principalement :

- ▶ l'augmentation de capital de 40 000 milliers d'euros consécutive à l'émission de 5 millions actions dans le cadre de l'émission réservée aux salariés (ESOP 2014) ;

- ▶ Le poste prime d'émission de fusion et d'apport qui a été augmenté de 190 000 milliers d'euros dans le cadre de l'opération décrite ci-dessus. Sur ce montant sont venus s'imputer des frais d'émission nets d'impôt pour un total de 907 milliers d'euros ainsi que le prélèvement de 1 458 milliers d'euros pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital à la date du 18 décembre 2014 ;

- ▶ la réduction de capitaux propres d'un montant de 121 962 milliers d'euros relative à l'annulation des 2 255 408 actions rachetées en vue de leur annulation ;

- ▶ la dotation aux provisions règlementées pour 1 740 milliers d'euros correspondant à une dotation aux amortissements dérogatoires sur titres de participation.

11. Provisions pour risques et charges

<i>en milliers d'euros</i>	Montant à l'ouverture de l'exercice	Dotations de l'exercice	Reprise de provision utilisée	Montant de fin d'exercice
Provisions pour risques et charges				
■ sur pertes de change	19	2 390	19	2 390
■ sur instrument dérivé « Contrat d'option sur action propres »	28 547	23 954	-	52 501
TOTAL	28 566	26 344	19	54 891

Les dotations de l'exercice de 26 344 milliers d'euros correspondent à une provision pour risques financiers de 23 954 milliers d'euros sur un contrat d'option d'achat sur actions propres cédé le 18 octobre 2013 ainsi qu'à une provision pour perte de change de 2 390 milliers d'euros relative à un prêt accordé à une filiale brésilienne.

12. Obligations & obligations convertibles

<i>en milliers d'euros</i>	31/12/2013	31/12/2014
OCEANE 2009	98	0
OBLIGATION 2011	500 000	500 000
ORNANE 2013	400 000	400 000
TOTAL	900 098	900 000

a) OCEANE 2009 émise le 20 avril 2009

Le 8 avril 2009, Cap Gemini S.A. a procédé au lancement d'un emprunt Obligataire Convertible ou Échangeable en Actions Nouvelles ou Existantes, ayant pour date de jouissance le 20 avril 2009 et pour échéance le 1^{er} janvier 2014 (OCEANE 2009).

Le montant nominal de l'emprunt s'élève à 575 millions d'euros et il est représenté par 16 911 765 obligations d'une valeur nominale unitaire de 34 euros, faisant ressortir une prime d'émission de 35 % par rapport au cours de référence de l'action de la Société (cours moyen pondéré entre le 8 avril et la date de fixation des modalités définitives des obligations). Les obligations portent intérêt au taux nominal annuel de 3,5 %. Les conditions et modalités de cet emprunt sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°09-084 en date du 8 avril 2009.

Remboursement anticipé et exercice du droit à l'attribution d'actions

Dans le cadre d'une procédure de construction d'un livre d'ordres inversé le 18 octobre 2013 et d'une procédure de rachat mise en œuvre du 21 au 25 octobre 2013 inclus, Cap Gemini a racheté 14 280 305 OCEANE 2009 à un prix unitaire de 48,08 euros par OCEANE, correspondant à la moyenne arithmétique des moyennes quotidiennes pondérées par les volumes de transactions des cours de l'action Cap Gemini sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris du 18 octobre (inclus) au 25 octobre 2013 inclus, augmentée d'une prime de 0,15 euro soit un montant total de 686 597 milliers d'euros. Les OCEANE 2009 rachetées ont été annulées selon les termes du contrat d'émission. Par ailleurs, entre octobre 2013 et décembre 2013, des porteurs de 2 628 564 OCEANE 2009 ont exercé leur droit à l'attribution d'actions, donnant lieu à la remise de 1 440 397 actions auto-détenues et 1 188 167 actions nouvelles, émises à cet effet le 20 décembre 2013. En conséquence, le nombre d'OCEANE 2009 restant en circulation au 31 décembre 2013 est de 2 896 obligations soit 98 milliers d'euros.

Le 2 janvier 2014, Cap Gemini S.A. a intégralement remboursé les 2 896 OCEANE 2009 restantes.

b) Obligation émise le 29 novembre 2011 (obligation 2011)

Le 18 novembre 2011, Cap Gemini S.A. a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire euro, ayant pour date de jouissance le 29 novembre 2011 et pour échéance le 29 novembre 2016 (Obligation 2011).

Le montant nominal de l'emprunt s'élève à 500 millions d'euros et il est représenté par 5 000 obligations d'une valeur nominale unitaire de 100.000 euros. L'emprunt porte intérêt au taux nominal annuel de 5,25 %, pouvant augmenter à 6,50 % en cas d'abaissement de la notation de crédit de Cap Gemini S.A.

Les conditions et modalités de cet emprunt sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°11-546 en date du 25 novembre 2011.

Les principales caractéristiques de l'OBLIGATION 2011 sont les suivantes :**Amortissement normal**

Les obligations sont remboursables en totalité le 29 novembre 2016.

Amortissement anticipé au gré de la Société

Les obligations sont remboursables au gré de la Société sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission.

Amortissement anticipé au gré des porteurs

En cas de changement de contrôle, tout porteur d'obligations pourra demander le remboursement anticipé de tout ou partie de ses obligations, sous réserve que ledit changement de contrôle s'accompagne d'un abaissement de la notation financière de la Société.

Exigibilité anticipée

À l'initiative de la majorité des porteurs d'obligations, notamment en cas de non-paiement de sommes dues, de manquement à d'autres obligations contenues dans la documentation (sous réserve, le cas échéant, de périodes de « grâce »), de défauts croisés (au-delà d'un seuil minimum de manquement), de liquidation, dissolution ou de cession totale des actifs de la Société.

À noter qu'un changement à la hausse ou à la baisse de la notation de crédit de Cap Gemini S.A. ne constituerait pas une condition d'exigibilité anticipée.

Maintien de l'emprunt à son rang

Cap Gemini S.A. s'est engagée à maintenir les obligations à un rang identique à toutes les autres obligations négociables qui pourraient être émises par la Société (« pari passu »).

c) ORNANE émise le 25 octobre 2013 (ORNANE 2013)

Le 18 octobre 2013, Cap Gemini S.A. a procédé au lancement d'un emprunt sous forme d'Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANE) ayant pour date de jouissance le 25 octobre 2013 et pour échéance le 1^{er} janvier 2019. Le montant nominal de l'emprunt s'élève à 400 000 milliers d'euros, représenté par 5 958 587 obligations d'une valeur nominale de 67,13 euros, faisant ressortir une prime de 42,5 % par rapport au cours de référence de l'action Cap Gemini à la date de lancement. Les obligations ne portent pas intérêt (obligations coupon zéro) et seront remboursées au pair le 1^{er} janvier 2019.

Les Obligations pourront faire l'objet d'un remboursement anticipé au gré de Cap Gemini S.A. sous certaines conditions.

En cas d'exercice de leur droit à l'attribution d'actions, les porteurs d'obligations recevront un montant en numéraire et le cas échéant un montant payable en actions Cap Gemini nouvelles et/ou existantes. La Société disposera également de la faculté de remettre uniquement des actions nouvelles et/ou existantes.

L'émission a eu pour objet de financer partiellement le rachat par la Société des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes venant à échéance le 1^{er} janvier 2014 restant en circulation.

Les conditions et modalités de cet emprunt sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°13-557 en date du 18 octobre 2013.

Les principales caractéristiques de l'ORNANE 2013 sont :

Durée de l'emprunt

5 ans et 68 jours à compter de la date d'émission.

Exercice du droit à l'attribution d'actions

a) Les obligataires pourront exercer leur droit à l'attribution d'actions (tel que défini ci-dessous) pendant la période allant du 25 octobre 2013 (inclus) au 31 décembre 2016 (inclus) uniquement dans les cas suivants :

- à tout moment au cours d'un trimestre calendaire considéré, si la moyenne arithmétique des cours de clôture de l'action de la Société calculée sur une période de 20 jours de bourse consécutifs parmi les 30 jours de bourse précédant le dernier jour de bourse du trimestre calendaire précédent, telle que déterminée par l'agent de calcul, est supérieure à 130 % du prix de conversion (égal à la valeur nominale de l'obligation divisée par le taux de conversion, à savoir 1 action par obligation, sous réserve des ajustements) applicable le dernier jour de bourse du trimestre calendaire précédent ;
- en cas d'amortissement anticipé de la totalité des obligations en circulation à l'initiative de la Société ;
- dans le cas où la Société passerait outre l'avis négatif de l'assemblée générale des porteurs d'obligations consultée sur un changement de la forme ou de l'objet social de la Société ;
- en cas de distribution envisagée par la Société de dividendes, de réserves ou de primes, en espèces ou en nature, dont la valeur par action de la Société excède 25 % de la moyenne arithmétique des cours moyens pondérés par les volumes quotidiens de l'action sur une période de 20 jours de bourse consécutifs ;
- en cas d'offre publique visant les actions de la Société déclarée conforme par l'AMF et susceptible d'entraîner un changement de contrôle ;
- en cas de survenance d'un cas d'exigibilité anticipée ; et
- à tout moment pendant une période de 5 jours de bourse suivant toute période de 20 jours de bourse consécutifs au cours de laquelle la cotation de l'obligation déterminée à l'heure de clôture de la cotation quotidienne de l'action de la Société aura été, chaque jour de bourse, inférieure à 95 % du montant égal au produit (i) du cours de clôture de la cotation quotidienne de l'action de la Société (ii) par le taux de conversion ;

b) À partir du 1^{er} janvier 2017 (inclus), les obligataires pourront exercer leur droit à l'attribution d'actions à tout moment jusqu'au dix-huitième jour de bourse (exclu) précédant le 1^{er} janvier 2019.

Amortissement normal

À moins qu'elles n'aient été amorties ou remboursées de façon anticipée dans les conditions définies dans la note d'opération et en l'absence d'exercice du droit à l'attribution d'actions, les obligations seront amorties en totalité par remboursement au pair, soit 67.13 euros par obligations, le 1^{er} janvier 2019 (ou le jour ouvré suivant si cette date n'est pas un jour ouvré).

Amortissement anticipé par remboursement des obligations au gré de la société

- ▶ à tout moment, à compter du 25 octobre 2016 jusqu'à l'échéance des obligations, pour la totalité des obligations en circulation sous réserve d'un préavis d'au moins 45 jours

calendaires, par remboursement au pair, si la moyenne arithmétique, calculée sur 20 jours de bourse consécutifs parmi les 40 qui précèdent la parution de l'avis de remboursement anticipé, des produits des premiers cours cotés de l'action de la Société constatés sur Euronext Paris et du taux de conversion en vigueur à chaque date, excède 130 % de la valeur nominale des obligations ;

- ▶ à tout moment, pour tout ou partie des obligations, sans limitation de prix ni de quantité, par rachats en bourse ou hors bourse ou par offres de rachat ou d'échange ;
- ▶ à tout moment, pour la totalité des obligations en circulation sous réserve d'un préavis d'au moins 45 jours calendaires, si leur nombre est inférieur à 15 % du nombre d'obligations émises.

Remboursement anticipé au gré des porteurs en cas de changement de contrôle

En cas de changement de contrôle de la Société, tout porteur d'obligations pourra demander le remboursement anticipé de tout ou partie de ses obligations dans les conditions décrites dans le prospectus soumis au visa de l'AMF.

Exigibilité anticipée des obligations

Possible, notamment en cas de défaut de la Société.

Maintien de l'emprunt à son rang

Cap Gemini S.A. s'est engagée à maintenir les obligations à un rang identique à toutes les autres obligations négociables qui pourraient être émises par la Société (« pari passu »).

13. Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Le montant des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit s'élève à 649 100 milliers d'euros. Il correspond (i) aux soldes de certains comptes bancaires (en euros et en devises étrangères) utilisés dans le cadre de la centralisation de la trésorerie du Groupe sur le plan mondial pour 646 467 milliers d'euros qui sont compensés à hauteur de 649 462 milliers d'euros par des soldes inverses dans la trésorerie de la société), (ii) aux découverts bancaires pour 97 milliers d'euros, et (iii) aux intérêts courus non échus pour 2 536 milliers d'euros.

Crédit syndiqué conclu par Cap Gemini S.A.

Le 13 janvier 2011, Cap Gemini a conclu avec un groupe de 18 banques une ligne de crédit multidevises de 500 millions d'euros à maturité du 13 janvier 2016.

Cette ligne a été refinancée le 30 juillet 2014 auprès d'un groupe de 18 banques au travers d'une nouvelle ligne de crédit multidevises pour un montant augmenté à 750 millions d'euros et à maturité du 30 juillet 2019, sauf en cas d'exercice (sous réserve de l'acceptation des banques) des deux options d'extension d'un an, exerçables respectivement à la fin de la première et de la deuxième année, auquel cas la maturité de la nouvelle ligne sera étendue au maximum de deux années supplémentaires.

La marge initiale de la nouvelle ligne de crédit ressort à 0,45 % (hors commissions d'utilisation qui varient en fonction de la quote-part de la ligne utilisée), à comparer à une marge de 0,75 % applicable précédemment au même niveau de rating. Cette marge peut évoluer à la hausse et à la baisse en fonction de la notation de crédit de Cap Gemini. Cette ligne est par ailleurs soumise à une commission de non-utilisation de 35 % de la marge.

Suite au relèvement par Standard & Poor's de la notation de crédit de Cap Gemini à BBB+, le 5 août 2014, la marge applicable est désormais de 0,35 % et la commission de non utilisation de 0,1225 %.

Il est à noter qu'un changement à la hausse ou à la baisse de la notation de Cap Gemini serait sans incidence sur la disponibilité de cette ligne de crédit.

Au titre de cette ligne Cap Gemini S.A. s'est engagée à respecter les ratios financiers (définis en normes IFRS) suivants :

- ▶ un ratio d'endettement net consolidé rapporté aux capitaux propres consolidés qui doit être inférieur à tout moment à 1 ;
- ▶ un ratio de couverture du coût de l'endettement financier (net) consolidé par la marge opérationnelle consolidée qui doit être

supérieur ou égal à 3 au 31 décembre et au 30 juin de chaque année (sur la base des 12 derniers mois écoulés).

La ligne de crédit comporte également des engagements qui limitent la capacité de Cap Gemini S.A. et de ses filiales à engager certaines opérations, notamment consentir des sûretés sur leurs actifs, la cession d'actifs et les fusions ou opérations assimilées. Cap Gemini S.A. s'est en outre engagée à respecter certaines clauses habituelles, notamment le maintien de la ligne de crédit au même rang que les autres dettes financières du Groupe de même nature (« pari passu »).

Au 31 décembre 2014, cette ligne n'avait fait l'objet d'aucun tirage.

14. État des échéances des dettes à la clôture de l'exercice

en milliers d'euros

	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
Obligations convertibles	400 000	0	400 000
Emprunt obligataire			
■ Obligation 2011	500 000	-	500 000
Sous Total	900 000	0	900 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			
■ Découverts bancaires	97	97	-
■ Découverts bancaires (centralisation de la trésorerie Groupe)	646 467	646 467	-
■ Intérêts courus	2 536	2 536	-
Sous Total	649 100	649 100	-
Emprunts et dettes groupe			
■ Emprunts	196 053	185 053	11 000
■ Autres dettes	764 182	764 182	-
Sous Total	960 235	949 235	11 000
Dettes fournisseurs	4 440	4 440	-
Dettes fiscales et sociales	2 563	2 563	-
Autres dettes	642	642	-
TOTAL	2 516 980	1 605 980	911 000

L'emprunt Groupe de 196 053 milliers d'euros correspond principalement à :

- ▶ un emprunt renouvelable tous les trois mois auprès de Capgemini FS USA Inc. pour 65 053 milliers d'euros. Cet emprunt libellé en dollars américains fait l'objet d'une couverture de change ;
- ▶ deux emprunts renouvelables tous les trois mois auprès de Capgemini Deutschland GmbH et Capgemini Deutschland Holding GmbH pour respectivement 110 000 milliers d'euros et 10 000 milliers d'euros.

15. Charges à payer et produits à recevoir

Le montant des charges à payer compris dans les postes du bilan est le suivant :

<i>en milliers d'euros</i>	Montant
Dettes Financières	
■ Intérêts courus à payer	2 536
Autres dettes	
■ Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 677
■ Dettes fiscales et sociales	578
TOTAL	6 792

Le montant des produits à recevoir compris dans les postes du bilan est le suivant :

<i>en milliers d'euros</i>	Montant
Disponibilités	
■ Intérêts courus à recevoir	4 475
TOTAL	4 475

16. Écarts de conversion sur créances et dettes en monnaies étrangères

<i>en milliers d'euros</i>	Montant actif	Montant passif	Provision pour pertes de change
Sur autres créances / dettes	2 391	41	2 391
TOTAL	2 391	41	2 391

17. Résultat financier

<i>en milliers d'euros</i>	Montant
Provisions financières	
Dotations de l'exercice	(68 600)
Reprises de provision	992 022
	Sous total
	923 422
Dividendes reçus	83 321
	Sous total
	83 321
Autres charges et produits financiers	
Produits nets de la trésorerie placée	5 240
Autres produits de placement (contrat de capitalisation)	2 021
Revenus des prêts, des comptes courants et de la centralisation de la trésorerie Groupe	6 921
Résultat net de change	28 010
Intérêts des emprunts, des comptes courants et de la centralisation de la trésorerie Groupe	(2 060)
Intérêts sur l'Emprunt Obligataire	(26 585)
Intérêts sur billet de trésorerie émis	(550)
Autres	(9)
	Sous total
	12 988
RÉSULTAT FINANCIER	1 019 731

Les dotations de 68 600 milliers d'euros correspondent principalement à des provisions pour dépréciation des titres de participation pour 42 210 milliers d'euros relatives à une filiale espagnole (26 800 milliers d'euros), à une filiale autrichienne (8 300 milliers d'euros) et à une filiale française (7 110 milliers d'euros) ainsi qu'à une provision pour risques financiers de 23 954 milliers d'euros relative au contrat d'option sur actions.

Les reprises de provisions de 992 022 milliers d'euros comprennent une reprise de provision sur titres de participation de la filiale américaine pour 992 000 milliers d'euros.

Les 83 321 milliers d'euros de dividendes correspondent aux dividendes perçus durant l'exercice par la Société de ses filiales françaises, néerlandaise, suédoise, portugaise, polonaise et marocaine.

18. Résultat exceptionnel

<i>en milliers d'euros</i>	Montant
Produit net sur cession d'actions propres du contrat de liquidité	1 655
Autres	22
Sous total	1 677
Amortissements dérogatoires	(1 740)
Mali sur livraison d'actions propres	(1 275)
Autres	(782)
Sous total	(3 797)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(2 120)

19. Impôt sur les sociétés

La société Cap Gemini S.A. est en France la société tête de groupe d'intégration fiscale composé de 20 sociétés. Cap Gemini S.A. a constaté en 2014 une charge d'impôt dans le cadre de d'intégration fiscale de 33 476 milliers d'euros.

La charge d'impôt théorique que Cap Gemini S.A. aurait eu à comptabiliser en l'absence d'intégration fiscale s'élèverait à 43 501 milliers d'euros. Le montant des déficits reportables de la société Cap Gemini S.A. s'élève à 860 766 milliers d'euros au 31 décembre 2014.

VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

<i>en milliers d'euros</i>	2014	
	Résultats avant impôts	Calcul de l'impôt 34,41 %
Résultat courant	1 196 876	(411 886)
Résultat exceptionnel	(2 120)	730
Résultat comptable avant IS	1 194 756	(411 156)
Différences fiscales	(940 944)	323 811
Crédit d'impôts		
■ Crédit impôt apprentissage / famille / Mécénat		
■ Crédit impôt recherche		
Imputation déficits reportables	(127 406)	43 845
Intégration fiscale des filiales		9 945
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES		(33 555)

INCIDENCE DES ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES

en milliers d'euros

	Montant
Résultat net de l'exercice	1 161 201
Impôts sur les bénéfices (net)	33 555
Résultat avant impôts	1 194 756
Variation des provisions réglementées :	
■ Amortissements dérogatoires	(1 740)
Autres évaluations dérogatoires	Néant
RÉSULTAT HORS ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES (AVANT IMPÔTS)	1 193 016

VARIATION DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔT

Impôts différés sur différences temporaires	Montant de l'exercice	Montant de l'exercice précédent
<i>en milliers d'euros</i>		
Provisions non déductibles		
■ organic	105	95
Provisions pour risques et charges		
■ provision pour perte de change	2 391	19
Écart de valeurs liquidatives sur OPCVM	0	3
Écart de conversion Passif	41	0
Écart de conversion Actif	2 391	19
Écart de réévaluation des créances et dettes et MTM des dérivés	142 165	100 800
Dotation aux amortissements sur dérivé sur actions propres	8 330	1 548
TOTAUX	155 423	102 483
Taux d'impôt sur différences temporaires	34,43 %	34,43 %
IMPÔTS DIFFÉRÉS	53 512	35 285
Allègements de la dette future d'impôts		
■ Amortissements réputés différés		
■ Déficit reportables	860 767	988 173
■ Moins values à long terme		
IMPÔTS DIFFÉRÉS	296 362	340 228

III – AUTRES INFORMATIONS

20. Engagements hors bilan

a) Engagements donnés aux filiales

Les garanties, cautions et lettres de confort émises par Cap Gemini S.A. en faveur de ses filiales au 31 décembre 2014 s'analysent par nature comme suit :

en milliers d'euros

	Montant
Garanties sur lignes de financement	113 257
Garanties sur contrats client	1 166 035
Garanties fiscales et autres	15 060
TOTAL	1 294 352

Les garanties, cautions et lettres de confort de nature financière émises au profit des filiales leur permettent de disposer localement de facilités de trésorerie sous forme de lignes de crédit. Le montant total utilisé au 31 décembre 2014 au titre de ces lignes de crédit s'élève à 17 011 milliers d'euros.

b) Autres engagements

Pour un certain nombre de grands contrats, le Groupe a été amené à mettre en place des garanties de performance et/ou financières, notamment concernant les contrats signés avec HM Revenue & Customs, Schneider Electric Industries, Euroclear, Metropolitan Police, Ontario Power Generation Inc., Environment Agency, Renault S.A.S et The Department of Work and Pensions.

Cap Gemini S.A., l'ensemble de ses filiales et toute société contrôlée directement ou indirectement à 50 % ou plus sont assurées pour les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile générale et professionnelle pouvant leur incomber en raison de leurs activités au sein d'un programme mondial organisé en plusieurs lignes placées auprès de différentes compagnies d'assurance, notoirement solvables. Les termes et les conditions de ce programme (y compris les limites de couverture) sont revus et ajustés périodiquement pour tenir compte de l'évolution du chiffre d'affaires, des activités exercées et des risques encourus. La première ligne de ce programme, d'un montant de 30 millions d'euros est réassurée auprès d'une filiale de réassurance captive consolidée.

Dans le cadre du contrat signé le 25 mai 2004 avec France Télécom, contrat portant sur l'externalisation d'une partie de ses réseaux de télécommunications pour une durée de 8 ans, renouvelé en date du 1^{er} janvier 2012 pour une nouvelle durée de 6 ans, Cap Gemini S.A. a été amenée à mettre en place une garantie financière.

c) Instruments financiers**Couvertures de change / Instruments dérivés**

Au 31 décembre 2014, les valeurs des instruments dérivés externes sur couvertures de taux de change mises en place dans le cadre des financements internes en devises sont principalement répartis comme suit :

- ▶ six swaps euro/dollar américain d'une valeur positive de 2 972 milliers d'euros pour un nominal de 114 millions de dollars américains (contre-valeur de 94 millions d'euros) ;
- ▶ un swap euro/pesos mexicain d'une valeur positive de 83 milliers d'euros pour un montant nominal de 52 millions de pesos mexicain (contre-valeur de 3 millions d'euros).

Au 31 décembre 2014, la valeur des instruments dérivés sur couvertures de taux de change mises en place dans le cadre de la couverture des redevances de marque facturées aux filiales est négative de 300 milliers d'euros et porte essentiellement sur le dollar américain, la livre sterling, le dollar australien et la couronne suédoise.

Au 31 décembre 2014, les instruments dérivés externes sur couvertures de taux de change mis en place dans le cadre de la centralisation du risque de change au niveau Groupe ont une valeur nette positive de 78 346 milliers d'euros.

Au 31 décembre 2014, les engagements hors bilan donnés aux filiales sur les instruments dérivés internes sur couvertures de taux de change mis en place dans le cadre de la centralisation du risque de change au niveau Groupe ont une valeur positive de 39 620 milliers d'euros.

21. Informations sur les entreprises liées

en milliers d'euros

	Montant
Éléments relevant de postes du bilan	
Titres de participation	14 844 426
Créances rattachées à des participations	90 264
Dettes rattachées à des participations	196 053
Entreprises liées & Associées	
■ actif	33 270
■ passif	764 182
Éléments relevant du compte de résultats	
Produits financiers de participation	83 321
Produits des prêts Groupe	3 482
Autres intérêts et produits assimilés	2 555
Intérêts et charges assimilées	1 570

22. Dilution liée aux Bons de Souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR)

Il est à noter qu'au 31 décembre 2014, les 2 927 606 bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) encore en circulation sont dilutifs car le prix d'exercice de 34 euros augmenté du prix d'émission 3,22 euros excède le cours moyen de marché de l'action Cap Gemini sur l'exercice 2014.

Si tous ces bons de souscriptions et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) étaient exercés la dilution au 31 décembre 2014 serait de 1,76 % post exercice.

23. Société consolidante

Cap Gemini S.A. est la société consolidante du Groupe Capgemini.

24. Événements postérieurs

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale de verser aux actionnaires du Groupe, au titre de l'exercice 2014, un dividende de 1,20 euro par action.

25. Rémunération des membres du Conseil d'administration

Le montant total des jetons de présence versés en 2014 aux administrateurs et aux censeurs s'élève à 595 500 € (et à 389 371 € après déduction de la retenue à la source pour les bénéficiaires non résidents fiscaux français et déduction du prélèvement forfaitaire de 21 % à titre d'acompte d'impôt sur le revenu et des contributions sociales pour les bénéficiaires résidents fiscaux français).

26. Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux

en milliers d'euros

	Montant
Commissaires aux comptes, certification examen des comptes individuels et consolidés	972
Autres diligences et prestations directement liées à la mission des CAC	43
Sous-total	1 015
Autres prestations	
Juridique, fiscal, social	-
Autres	-
Sous-total	-
TOTAL	1 015

4.4.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2014

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- ▶ le contrôle des comptes annuels de la société Cap Gemini S.A., 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 DE NOS 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 l'élément suivant :

Les titres de participations s'élèvent à 10 055 millions d'euros au 31 décembre 2014. La note I de l'annexe expose notamment les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation de la valeur d'utilité de ces titres de participations par la société. Dans le cadre de nos appréciations, nous avons vérifié le bien-fondé de l'approche retenue ainsi que la cohérence d'ensemble des hypothèses utilisées et des évaluations qui en résultent.

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 aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 27 février 2015

PricewaterhouseCoopers Audit

Françoise Garnier

Associée

Paris La Défense, le 27 février 2015

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Frédéric Quélin

Associé

4.4.5 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014

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 estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés 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

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Nature :

Plan collectif de retraite supplémentaire mis en œuvre par la société en faveur de certains cadres dirigeants ayant contribué de façon notoire et durable au développement du Groupe Capgemini.

Objet et modalités :

Le Conseil d'Administration du 13 décembre 2006 a autorisé le principe de lancement d'un plan collectif de retraite supplémentaire à prestations définies en faveur de certains cadres dirigeants du Groupe, leur permettant d'obtenir au maximum, lors de leur départ en retraite, un taux de retraite supplémentaire de 40 % de leur rémunération de référence, le total des retraites acquises par le bénéficiaire ne pouvant également dépasser 50 % de cette rémunération de référence, elle-même limitée à 60 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale.

Monsieur Paul Hermelin a été inscrit dans la liste des bénéficiaires de ce plan. Au cours de l'exercice 2014, ce mandataire social n'a perçu aucune rémunération au titre de cette convention.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 27 février 2015
PricewaterhouseCoopers Audit

Françoise Garnier
Associée

Paris La Défense, le 27 février 2015
KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Frédéric Quélin
Associé

4.4.6 RAPPORT COMPLÉMENTAIRE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

(autorisée par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2014 – 30^e résolution)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en application des dispositions de l'article R. 225-116 du code de commerce, nous vous présentons un rapport complémentaire à notre rapport du 28 mars 2014 sur l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents de plan d'épargne d'entreprise du groupe Capgemini, décidée par votre Assemblée générale mixte du 7 mai 2014.

Cette assemblée avait délégué pour une durée de 26 mois à votre Conseil d'Administration le pouvoir de fixer les modalités définitives de l'opération. Votre Conseil d'Administration a utilisé cette délégation lors de sa séance du 30 juillet 2014 pour procéder à une émission d'un nombre maximal de 5 000 000 d'actions d'une valeur nominale de 8 euros chacune.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport complémentaire conformément aux articles R. 225-115 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées d'une situation financière intermédiaire, sur la suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont notamment consisté à vérifier :

- ▶ la sincérité des informations chiffrées tirées de la situation financière intermédiaire consolidée au 30 juin 2014, établie sous la responsabilité du Conseil d'Administration, selon les mêmes méthodes et suivant la même présentation que les derniers comptes consolidés.

Cette situation financière intermédiaire a fait l'objet de notre part de travaux consistant à s'entretenir avec les membres de la direction en charge des aspects comptables et financiers, à vérifier qu'elle a été établie selon les mêmes principes comptables et les mêmes méthodes d'évaluation et de présentation que ceux retenus pour l'élaboration des derniers comptes consolidés et à mettre en œuvre des procédures analytiques ;

- ▶ la conformité des modalités de l'opération au regard de la délégation donnée par l'assemblée générale ;
- ▶ les informations données dans le rapport complémentaire du Conseil d'Administration sur le choix des éléments de calcul du prix d'émission des titres de capital et son montant définitif.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur :

- ▶ la sincérité des informations chiffrées tirées de cette situation financière intermédiaire consolidée et données dans le rapport complémentaire du Conseil d'Administration ;
- ▶ la conformité des modalités de l'opération au regard de la délégation donnée par votre Assemblée générale mixte du 7 mai 2014 et des indications fournies aux actionnaires ;
- ▶ le choix des éléments de calcul du prix d'émission des titres de capital et son montant définitif ;
- ▶ la présentation de l'incidence de l'émission sur la situation des titulaires de titres de capital appréciée par rapport aux capitaux propres ;
- ▶ la suppression du droit préférentiel de souscription sur laquelle vous vous êtes précédemment prononcés.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 19 décembre 2014

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Françoise Garnier

Associée

Frédéric Quélin

Associé

4.4.7 RAPPORT COMPLÉMENTAIRE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUGMENTATION DE CAPITAL RÉSERVÉE À CERTAINS SALARIÉS ET MANDATAIRES SOCIAUX DE FILIALES ÉTRANGÈRES

(autorisée par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2014 – 31^e résolution)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en application des dispositions de l'article R. 225-116 du code de commerce, nous vous présentons un rapport complémentaire à notre rapport du 28 mars 2014 sur l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions réservée à certains salariés et mandataires sociaux de filiales étrangères, décidée par votre Assemblée générale mixte du 7 mai 2014.

Cette assemblée avait délégué pour une durée de 18 mois à votre Conseil d'Administration le pouvoir de fixer les modalités définitives de l'opération. Votre Conseil d'Administration a utilisé cette délégation lors de sa séance du 30 juillet 2014 pour procéder à une émission d'un nombre maximal de 1 600 000 d'actions d'une valeur nominale de 8 euros chacune.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport complémentaire conformément aux articles R. 225-115 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées d'une situation financière intermédiaire, sur la suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont notamment consisté à vérifier :

- ▶ la sincérité des informations chiffrées tirées de la situation financière intermédiaire consolidée au 30 juin 2014 établie sous la responsabilité du Conseil d'Administration, selon les mêmes méthodes et suivant la même présentation que les derniers comptes consolidés. Cette situation financière intermédiaire a fait l'objet de notre part de travaux consistant à s'entretenir avec les membres de la direction en charge des aspects comptables et financiers, à vérifier qu'elle a été établie selon les mêmes principes comptables et les mêmes méthodes d'évaluation et de présentation que ceux retenus pour l'élaboration des derniers comptes consolidés et à mettre en œuvre des procédures analytiques ;
- ▶ la conformité des modalités de l'opération au regard de la délégation donnée par l'assemblée générale ;
- ▶ les informations données dans le rapport complémentaire du Conseil d'Administration sur le choix des éléments de calcul du prix d'émission des titres de capital et son montant définitif.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur :

- ▶ la sincérité des informations chiffrées tirées de cette situation financière intermédiaire consolidée et données dans le rapport complémentaire du Conseil d'administration ;
- ▶ la conformité des modalités de l'opération au regard de la délégation donnée par votre Assemblée générale extraordinaire du 7 mai 2014 et des indications fournies aux actionnaires ;
- ▶ le choix des éléments de calcul du prix d'émission des titres de capital et son montant définitif ;
- ▶ la présentation de l'incidence de l'émission sur la situation des titulaires de titres de capital appréciée par rapport aux capitaux propres ;
- ▶ la suppression du droit préférentiel de souscription sur laquelle vous vous êtes précédemment prononcés.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 19 décembre 2014

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Françoise Garnier
Associée

Frédéric Quélin
Associé

4.5 Autres informations financières et comptables

4.5.1 RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

en milliers d'euros

	2010	2011	2012	2013	2014
I - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	1 246 163	1 246 163	1 294 163	1 282 543	1 308 744
Nombre d'actions ordinaires existantes	155 770 362	155 770 362	161 770 362	160 317 818	163 592 949
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
▪ par exercice de droits de souscription d'actions ou attribution d'actions sous condition de performance	9 079 500	6 484 125	5 242 822	5 910 064	6 412 285
▪ par conversion d'obligations	28 722 575	26 372 575	16 911 765	5 961 483	5 958 587
II - OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
Total des produits d'exploitation	201 567	241 094	230 370	241 145	248 316
Total des produits d'exploitation et financiers	278 822	339 560	763 415	700 839	1 480 875
Résultat avant impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	208 598	225 363	189 839	38 404	284 241
Impôts sur les bénéfices	(15 740)	2 962	21 562	(11 344)	33 555
Résultat après impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	136 889	171 563	247 759	164 839	1 161 201
Résultat distribué	155 770	155 770	161 770	176 350	196 312
III - RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)					
Résultat après impôts mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	1,44	1,43	1,04	0,31	1,53
Résultat après impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	0,88	1,10	1,53	1,03	7,10
Dividende attribué à chaque action	1,00	1,00	1,00	1,10	1,20
IV - PERSONNEL					
Effectif moyen de salariés employés pendant l'exercice	Cap Gemini S.A. n'emploie pas de salariés				
Montant de la masse salariale de l'exercice	Cap Gemini S.A. n'emploie pas de salariés				
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	Cap Gemini S.A. n'emploie pas de salariés				

* Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2015.

4.5.2 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

en milliers d'euros

	Capital	Autres capitaux propres (résultat inclus)	Quote-part du capital détenu (%)	Nombre d'actions détenues	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis	Cautions et Avals donnés	Chiffre d'affaires 2014	Dividendes
					Brute	Nette				
Filiales										
Capgemini North America Inc	1	3 400	100,00 %	982 000	6 618	3 764	19	-	-	-
CGS HOLDINGS Ltd	682	0	100,00 %	558 777 061	721	721	-	-	-	-
Gemini Consulting Holding Ltd	0	10	100,00 %	1 083	23	23	-	-	-	-
Capgemini Oldco Ltd	13	28	100,00 %	1 033 938 858	801	380	-	-	-	-
Capgemini AB (Sweden)	3	346	100,00 %	25 861	387	387	-	9	-	-
Capgemini NV (Benelux)	2	318	100,00 %	21 582 376	1 467	996	-	10	-	-
Capgemini Business services BV	0	2	100,00 %	485	31	31	-	-	-	-
Capgemini Deutschland Holding GmbH	129	1	95,59 %	3	629	629	-	12	-	-
Capgemini Consulting Österreich AG	0	6	100,00 %	50 551	56	43	-	-	20	-
Capgemini Suisse AG	0	3	100,00 %	500	45	30	-	72	54	-
Capgemini Polska Sp Z.o.o (Poland)	4	32	100,00 %	129 160	25	25	-	-	177	11
Capgemini Magyarország Kft	0	1	100,00 %	1	2	2	-	-	5	-
Capgemini Czech Republic s r o	1	3	98,77 %	21 255	8	8	-	-	10	-
Capgemini France S.A.S.	89	686	100,00 %	5 713 954	1 324	1 324	-	-	6	29
Capgemini Technology Services Maroc	3	5	99,99 %	329 996	3	3	-	-	30	1
SOGETI S.A.S.	261	362	100,00 %	52 106 876	754	754	-	-	30	-
Capgemini Italia S.p.A.	18	12	100,00 %	3 575 000	543	50	10	17	201	-
Capgemini España S.L. (Sociedad Unipersonal)	42	9	85,73 %	363 217	319	173	-	26	227	-
Capgemini Portugal, Serviços de Consultoria e Informatica, SA	8	5	100,00 %	1 698 842	44	19	-	-	26	0
Capgemini Business Services Guatemala S.A.	1	3	99,80 %	12 900 034	1	1	-	-	19	-
Capgemini Argentina S.A.	1	2	1,16 %	126 369	0	0	-	-	15	-
Capgemini Asia Pacific Pte. Ltd. (Singapore)	105	- 38	100,00 %	156 122 611	229	58	-	27	0	-
Capgemini Australia Pty Ltd (Australia)	128	- 110	100,00 %	1 502 342	172	172	9	67	157	-
Capgemini Business Services (India), Ltd.	0	48	99,90 %	4 995	25	25	-	-	81	-
Capgemini Service S.A.S	8	- 3	100,00 %	8 000 000	164	5	-	15	228	-
S.C.I. Paris Etoile	0	5	99,99 %	9 999	48	31	-	-	3	2
Immobilière les Fontaines S.A.R.L	3	5	99,90 %	1 004 628	52	52	-	-	7	-
Capgemini Université S.A.S.	0	0,4	100,00 %	2 500	0	0	-	-	19	-
Capgemini Gouvieux S.A.S.	3	- 0,9	100,00 %	210 000	3	3	-	-	23	-
Capgemini Consulting Cyprus Ltd	0	- 0,0	100,00 %	101	0	0	- 0	- 0	-	-
Capgemini Latin America S.A.S.	332	- 1,4	100,00 %	33 249 750	341	341	-	5	-	-
Capgemini Reinsurance International	20	-	100,00 %	10 000	5	5	-	-	11	-
Autres France	na	na	na	na	0	0	-	na	na	-
Autres Étrangers	na	na	na	na	-	-	-	-	na	-

Participations

Au 31 décembre 2014, le montant des participations détenues par Cap Gemini S.A. n'est pas significatif.

na : non applicable

5

Cap Gemini et ses actionnaires

5.1

Capital social de Cap Gemini 224

5.1.1	Capital social (montant, tableau d'évolution du capital et délégations de compétence)	224
5.1.2	Autorisations financières	225
5.1.3	Autres titres existants donnant accès au capital	226
5.1.4	Actionnariat salarié	226
5.1.5	Dilution totale potentielle pouvant résulter de l'exercice de l'ensemble des titres donnant accès au capital	228

5.2

Cap Gemini S.A. et la Bourse 229

5.3

Répartition du capital et des droits de vote 233

	Modifications dans la répartition du capital au cours des trois dernières années	234
	Pactes d'actionnaires	234

5.4

Programme de rachat d'actions 235

5.4.1	Autorisation d'achat par la Société de ses propres actions	235
-------	--	-----

5.1 Capital social de Cap Gemini

5.1.1 CAPITAL SOCIAL (MONTANT, TABLEAU D'ÉVOLUTION DU CAPITAL ET DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE)

MONTANT DU CAPITAL

Au 31 décembre 2014, le capital social s'élevait à 1 308 743 592 euros, divisé en 163 592 949 actions de 8 euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées.

Les actions sont soit nominatives, soit au porteur, au choix de l'actionnaire.

TABLEAU D'ÉVOLUTION DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

	Nombre d'actions	Capital social (en euros)	Primes d'émission et d'apport (en euros)
AU 31 DÉCEMBRE 2009	154 177 396	1 233 419 168	5 683 806 792
Augmentations de capital en numéraire :			
■ par levée d'options de souscription d'actions	1 592 966	12 743 728	33 595 907
AU 31 DÉCEMBRE 2010	155 770 362	1 246 162 896	5 717 402 699
AU 31 DÉCEMBRE 2011	155 770 362	1 246 162 896	5 717 402 699
Augmentations de capital en numéraire :			
■ réservée aux salariés	6 000 000	48 000 000	106 560 000
■ frais liés à l'augmentation de capital réservée aux salariés			(1 068 864)
Dotation à la réserve légale			(4 800 000)
AU 31 DÉCEMBRE 2012	161 770 362	1 294 162 896	5 818 093 835
Augmentations de capital :			
■ Émission d'actions suite à l'attribution définitive d'actions de performance	285 000	2 280 000	(6 240)
■ Frais liés à l'émission net d'impôts			
■ Émission d'actions liée à la conversion d'OCEANE 2009	1 188 167	9 505 336	30 892 342
Réductions de capital :			
■ par annulation d'actions auto détenues	(2 925 711)	(23 405 688)	(76 702 738)
AU 31 DÉCEMBRE 2013	160 317 818	1 282 542 544	5 772 277 199
Augmentations de capital :			
■ réservée aux salariés	5 000 000	40 000 000	190 000 000
■ frais liés aux augmentations de capital réservées aux salariés (nets d'impôts)			(864 294)
■ Émission d'actions suite à l'attribution définitive d'actions de performance	530 539	4 244 312	(4 244 312)
Dotation à la réserve légale			(1 458 070)
Réductions de capital :			
■ par annulation d'actions auto détenues	(2 255 408)	(18 043 264)	(103 919 200)
AU 31 DÉCEMBRE 2014	163 592 949	1 308 743 592	5 851 791 323

5.1.2 AUTORISATIONS FINANCIÈRES

ÉTAT DES DÉLÉGATIONS D'AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL CONSENTIES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le tableau ci-après récapitule (notamment en application de l'article L. 225-100 du Code du commerce) les délégations en cours de validité ou qui ont expiré depuis la précédente Assemblée Générale des actionnaires.

Nature des titres	Montant plafonné (en euros) ⁽¹⁾⁽²⁾	Date d'autorisation et numéro de la résolution	Date d'expiration	Utilisation au cours de l'exercice 2014	Montant
a) Actions ordinaires par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	1,5 milliard de nominal	7/05/2014/21 ^e	7/07/2016	Non	
b) Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance avec DPS	500 millions de nominal 4,5 milliards d'émission	7/05/2014/23 ^e	7/07/2016	Non	
c) Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance sans DPS, offre au public	125 millions de nominal 1,25 milliard d'émission	7/05/2014/24 ^e	7/07/2016	Non	
d) Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance sans DPS, placement privé	125 millions de nominal 1,25 milliard d'émission	7/05/2014/25 ^e	7/07/2016	Non	
e) Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance sans DPS, fixation du prix d'émission par le Conseil d'Administration	125 millions de nominal 1,25 milliard d'émission 10 % du capital	7/05/2014/26 ^e	7/07/2016	Non	
« Greenshoe » (b) à (e)		27 ^e			
f) Actions ordinaires simples ou assorties de valeurs mobilières donnant accès au capital en rémunération d'apports en nature à la Société	10 % du capital	7/05/2014/28 ^e	7/07/2016	Non	
g) Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance en rémunération de titres apportés à toute offre publique d'échange initiée par la Société	125 millions de nominal 1,25 milliard d'émission	7/05/2014/29 ^e	7/07/2016	Non	
<i>Plafond global (b) à (g) y compris « Greenshoe »</i>	<i>500 M nominal (40 % du capital) 4,5 Mds émission</i>				
Actions ordinaires, plan d'actionnariat international salarié :					
h) adhérents de plans d'épargne d'entreprise du Groupe	48 millions de nominal ⁽²⁾	7/05/2014/30 ^e	7/07/2016	ESOP 2014 Oui	} 40 M nominal
i) hors plans d'épargne d'entreprise du Groupe, mais conditions comparables	16 millions de nominal ⁽²⁾	7/05/2014/31 ^e	7/11/2015	ESOP 2014 Oui	
j) Actions de performance	1 % du capital	23/05/2013	23/11/2014	Oui	10 M nominal

Abréviation : DPS = Droit Préférentiel de Souscription ; M = million ; Mds = milliard.

(1) Rappel des plafonds généraux :

- plafond global de 500 millions d'euros de nominal et de 4,5 milliards d'euros d'émission pour toutes les émissions avec ou sans DPS,
- dont un plafond global de 125 millions d'euros de nominal et de 1,25 milliard d'euros d'émission pour toutes les émissions sans DPS,
- les émissions réalisées dans le cadre de h), i) et j) ci-dessus ne sont pas incluses dans ces plafonds généraux.

(2) Le total des augmentations de capital décidées en vertu de h) et i) est limité à 48 millions d'euros de nominal.

UTILISATION DE CES DÉLÉGATIONS AU COURS DE L'EXERCICE

Dans le cadre de l'autorisation par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 24 mai 2013, le Conseil d'Administration a décidé le 30 juillet 2014 de procéder à une attribution d'un total de 1 290 500 actions sous conditions de performance au profit de 517 managers et collaborateurs du Groupe, de 16 membres du Comité Exécutif y compris M. Paul Hermelin.

La durée minimum de conservation des actions définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition pour les bénéficiaires résidents fiscaux français a été fixée comme pour la précédente attribution à quatre ans par le Conseil d'Administration (pour plus d'information, se reporter à la section 5.1.4 du présent Document de Référence).

Par ailleurs, il a été fait usage des autorisations d'augmenter le capital en faveur des salariés (30^e et 31^e résolutions de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 7 mai 2014). Dans le cadre de ces autorisations, le Conseil d'Administration a décidé le 30 juillet 2014 du principe d'une augmentation de capital réservée aux salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères adhérentes au Plan d'Épargne Groupe et de ses salariés et mandataires sociaux de ses sociétés étrangères et délégué au Président Directeur Général les pouvoirs nécessaires à la réalisation de ces émissions d'actions. Ce dernier a décidé l'émission de 5 millions d'actions nouvelles au profit des salariés. L'émission a été intégralement souscrite et l'augmentation de capital réalisée le 18 décembre 2014.

5.1.3 AUTRES TITRES EXISTANTS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

OBLIGATIONS À OPTION DE REMBOURSEMENT EN NUMÉRAIRE ET/OU EN ACTIONS NOUVELLES ET/OU EXISTANTES (ORNANE)

Le 18 octobre 2013, Cap Gemini a procédé au lancement d'un emprunt sous forme d'Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANE) pour un montant nominal de 400 millions d'euros, représenté par 5 958 587 obligations d'une valeur nominale unitaire de 67,13 euros et arrivant à échéance le 1^{er} janvier 2019 (ORNANE 2013). Les conditions et modalités de cet emprunt sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 13-557 en date du 18 octobre 2013.

À noter qu'en cas d'exercice de leurs droits à l'attribution d'actions par les porteurs d'obligations, Cap Gemini pourra, à sa discrétion, soit (i) remettre un montant en numéraire jusqu'à concurrence du pair et des actions nouvelles et/ou existantes au-delà le cas échéant, soit (ii) remettre uniquement des actions nouvelles et/ou existantes.

BONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACQUISITION D'ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR)

Au cours de l'exercice 2009, 2 999 000 BSAAR ont été souscrits par des salariés et mandataires sociaux du Groupe au prix de 3,22 euros par BSAAR. Cette émission a fait l'objet d'une note d'opération visée par l'AMF en date du 14 mai 2009 sous le N° 09-140. Ces BSAARs n'étaient ni exerçables ni cessibles pendant une période de quatre ans à compter du 23 juillet 2009, sauf exceptions prévues au contrat d'émission. Depuis le 23 juillet 2013, et jusqu'au 23 juillet 2016, les BSAARs sont cotés et négociables sur le marché d'Euronext Paris.

Il restait 2 927 606 BSAAR en circulation au 31 décembre 2014.

5.1.4 ACTIONNARIAT SALARIÉ

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Cap Gemini n'octroie plus de stock-options étant précisé que le dernier plan est arrivé à son terme en juin 2013.

ATTRIBUTION D'ACTIONS SOUS CONDITION DE PERFORMANCE

Attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2014

L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 24 mai 2013 a autorisé le Conseil d'Administration à procéder à une attribution d'actions sous condition de performance à des salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères, et ce pendant un délai de 18 mois commençant à courir le 24 mai 2013 qui a expiré le 24 novembre 2014, le nombre

d'actions (existantes ou à émettre) ne devant pas excéder 1 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration d'émettre de telles actions (« N »). Dans la limite de 10 % de « N », ces actions sous condition de performance pouvaient être attribuées au dirigeant mandataire social de la Société, étant précisé que la quotité d'actions à conserver est fixée par le Conseil d'Administration. Par exception, et pour un total n'excédant pas 15 % de « N », l'attribution d'actions pourra être réalisée au profit des salariés de la Société et de ses filiales françaises et étrangères – à l'exclusion des membres de l'équipe de Direction Générale (le « Comité Exécutif ») – sans condition de performance.

Dans le cadre de cette autorisation, le Conseil d'Administration a décidé le 30 juillet 2014 de procéder à une attribution d'un total de 1 290 500 actions sous conditions de performance au profit de 517 managers et collaborateurs du Groupe, de 15 membres du Comité Exécutif (hors M. Paul Hermelin) et de M. Paul Hermelin. Ce

dernier est tenu de conserver un tiers des actions définitivement acquises jusqu'à la cessation de son mandat social. La durée minimum de conservation des actions définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition pour les bénéficiaires résidents fiscaux français a été fixée comme pour la précédente attribution à quatre ans par le Conseil d'Administration.

Pour cette attribution, comme pour celles de 2012 et 2013, la condition de performance interne porte sur la génération de free cash flow organique sur une période de trois ans reflétant la volonté du Conseil d'Administration de privilégier des objectifs de long terme dans le cadre de ces attributions.

La condition de performance externe est appréciée sur un horizon de deux années minimum. L'acquisition en France au bout de deux ans s'est accompagné d'une obligation de détention des actions pour une période de quatre ans ce qui assure ainsi un alignement très significatif et de long terme des intérêts des bénéficiaires de ces actions sur ceux des actionnaires.

Conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, les attributions d'actions de performance se feront désormais aux mêmes périodes calendaires et seront décidées soit par le Conseil d'Administration de fin juillet soit par le suivant.

Attribution gratuite d'actions sans conditions de performance aux salariés au cours de l'exercice 2014

Dans le cadre de cette même autorisation, le Conseil d'Administration a décidé le 8 octobre 2014 de procéder à une attribution d'un total de 104 379 actions sous condition de présence seulement au profit des salariés français de l'Union Économique et Sociale ayant plus de trois mois d'ancienneté à la date d'attribution. Ce volume représente 6,5 % du montant autorisé par l'Assemblée Générale du 24 mai 2013 pouvant être attribué sans condition de performance, soit bien en deçà du volume maximum de 15 % pouvant être attribué sans conditions de performance. Par ailleurs, dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 24 mai 2012, le Conseil d'Administration a attribué le 25 juillet 2012 un total de 202 538 actions sous condition de présence au profit des salariés français de l'UES ayant plus de trois mois d'ancienneté à la date d'attribution. À l'issue de la durée de la période d'acquisition des droits à attribution sous condition de présence de deux années, il a donc été définitivement attribué des actions pour un montant total de 157 286 actions soit 77,7 % du montant initialement attribué, les bénéficiaires devant conserver ces actions deux années supplémentaires ou cinq années supplémentaires pour ceux ayant opté pour ce choix de placement au sein du Plan d'Épargne Groupe.

Attribution définitive d'actions de performance pendant l'exercice 2014

Dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2009, le Conseil d'Administration a attribué le 1^{er} octobre 2010 un total de 1 555 000 actions sous conditions de performance et de présence. La durée de la période d'acquisition des droits à attribution sous condition de performance au terme de laquelle l'attribution consentie aux collaborateurs devient définitive était de deux ans pour les

résidents fiscaux français et de quatre ans pour les non résidents fiscaux français ; elle est donc arrivée à échéance pour ces derniers le 1^{er} octobre 2014.

Depuis 2010, les attributions reposent sur une condition de performance interne et sur une condition de performance externe. Les conditions de performance sont décrites dans la résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires donnant délégation au Conseil d'Administration d'attribuer les actions de performance.

La condition de performance externe est appréciée sur la base de la performance comparative de l'action Cap Gemini par rapport à un panier de sociétés comparables de notre secteur dans cinq pays différents au moins. La liste est la suivante : Accenture, Atos, CSC, CGI, Cognizant, Infosys, Sopra, Steria et Tieto. Il n'y a pas d'attribution au titre de la performance externe si la performance relative n'est pas à minima de 90 % de la performance moyenne du panier sur une période de deux années, une attribution de 30 % pour une performance égale à celle du panier et une attribution de 50 % maximum pour une performance supérieure ou égale à 110 % de celle du panier.

La performance interne a porté pour l'attribution de 2010 sur la progression de la marge opérationnelle entre l'exercice 2011 et l'exercice 2010 à taux de change et périmètre constants.

Au titre de cette attribution si la condition de performance interne a été remplie à 100 %, la condition de performance externe n'a été que partiellement atteinte et n'a permis l'attribution définitive en octobre 2014 que de 530 539 actions au bénéfice des attributaires non résidents fiscaux français.

In fine sur l'attribution de 2010, le volume total définitivement attribué à l'ensemble des bénéficiaires a été de 881 048 actions pour une attribution initiale de 1 555 000 actions soit 56,7 % du volume attribué à l'origine et 0,57 % du capital social existant à l'attribution.

SYSTÈME INTERNATIONAL D'ACTIONNARIAT DES SALARIÉS

L'Assemblée Générale du 26 mai 2011 puis celle du 7 mai 2014 ont chacune autorisé le Conseil d'Administration à émettre un maximum de 6 millions d'actions dans le cadre d'une augmentation de capital réservée aux salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères ayant adhéré au Plan d'Épargne d'Entreprise du Groupe Capgemini. Il est rappelé que l'opération d'actionnariat salarié international, réalisée en 2012, avait été souscrite – soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'un Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) – par des salariés du Groupe appartenant à 19 pays à hauteur de 6 millions d'actions. Pour ce qui concerne l'opération d'actionnariat salarié international, réalisée en 2014, celle-ci a également été souscrite – soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'un Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) – par des salariés du Groupe appartenant à 20 pays et pour un nombre total de 5 millions d'actions.

En application des dispositions de l'Article L. 225-102 du Code de commerce, le Conseil d'Administration précise qu'au 31 décembre

2014, les salariés et mandataires sociaux ayant souscrit à l'opération de 2012 (ESOP 2012) et ceux qui ont souscrit à l'opération de 2014 (ESOP 2014) dans le cadre d'un Plan d'Épargne d'Entreprise du Groupe Capgemini, ainsi que les actions détenues dans le cadre du PEG par les salariés et mandataires sociaux qui avaient souscrit à l'opération de 2009 arrivée à

échéance le 16 décembre 2014 ou encore celles conservées par les bénéficiaires du plan d'actions gratuites de 2012 au sein du PEG détenaient ensemble 6,19 % du capital de la Société.

5.1.5 DILUTION TOTALE POTENTIELLE POUVANT RÉSULTER DE L'EXERCICE DE L'ENSEMBLE DES TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

Au 31 décembre 2014, si le nombre maximum d'actions était émis au titre des plans d'attribution d'actions de performance et gratuites, des Bons de Souscription ou d'Acquisition d'Actions Remboursables (BSAAR), et des ORNANE 2013, la dilution serait de 7,1 %.

La dilution liée aux plans d'actions gratuites et de performance est de 2,1 %.

5.2 Cap Gemini S.A. et la Bourse

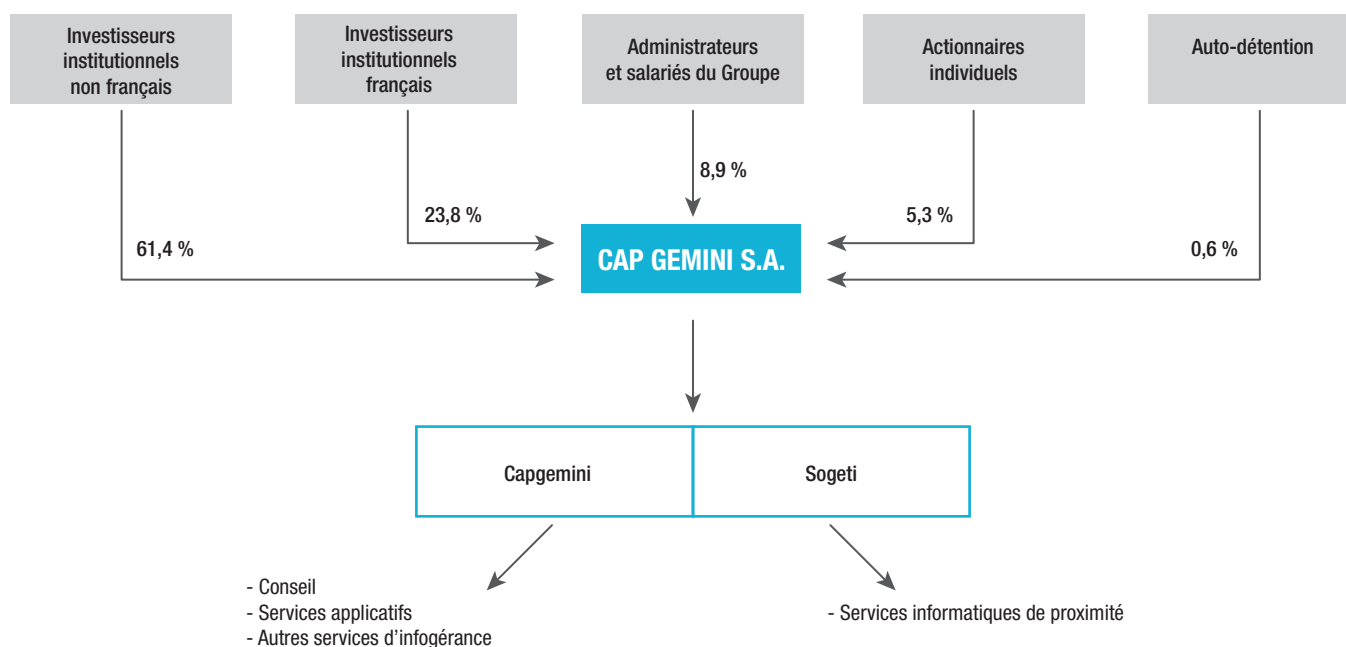
Au 31 décembre 2014, le capital de la Société Cap Gemini S.A. était composé de 163 592 949 actions (code ISIN : FR0000125338) cotées sur le marché « Euronext Paris » compartiment A et éligibles au Service de Règlement Différé (SRD) de la Bourse de Paris. L'augmentation du nombre d'actions entre 2013 et 2014 résulte notamment de l'émission de 5 000 000 actions nouvelles dans le cadre du plan d'actionnariat salarié international (ESOP 2014) partiellement compensée par

la réduction du capital par annulation de 2 255 408 actions auto-détenues.

L'action Cap Gemini fait partie de l'indice CAC40, de l'indice Euronext 100 et des indices européens Dow Jones Stoxx et Dow Jones Euro Stoxx. Entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2014, son cours sur « Euronext Paris » est passé de 48,62 euros à 59,48 euros.

RÉPARTITION DU CAPITAL DE CAP GEMINI S.A. AU 31 DÉCEMBRE 2014

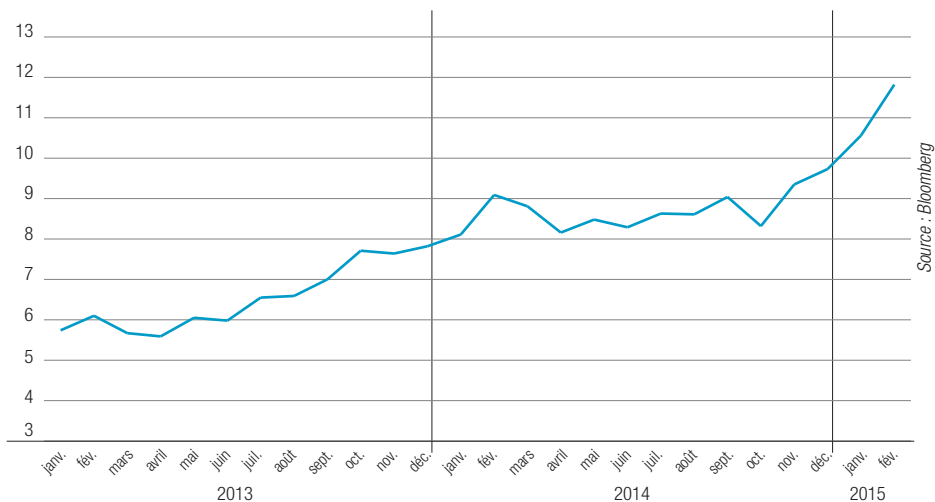
(sur la base d'une enquête d'actionnariat)



CAPITALISATION BOURSIERE

De janvier 2013 à février 2015

En milliards d'euros

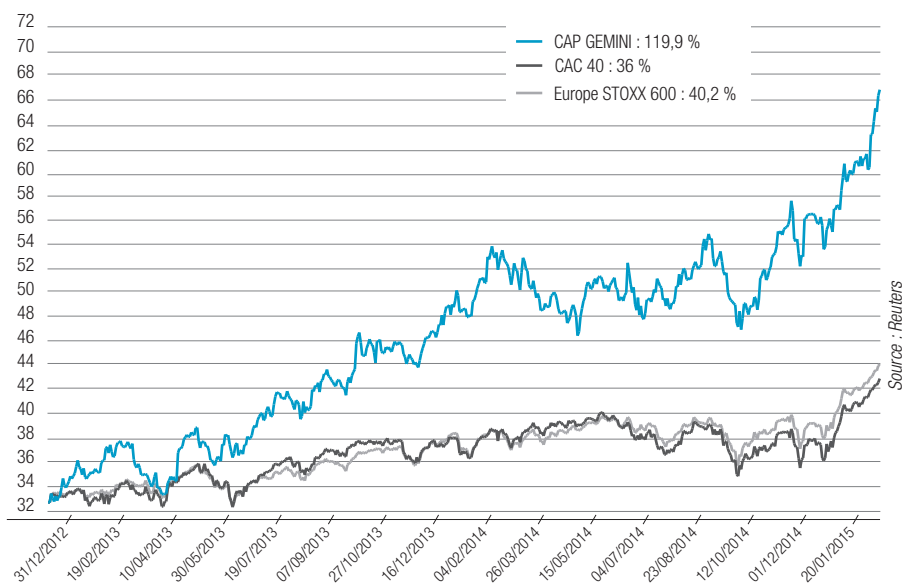


Source : Bloomberg

COURS DE L'ACTION

du 31 décembre 2012 au 27 février 2015

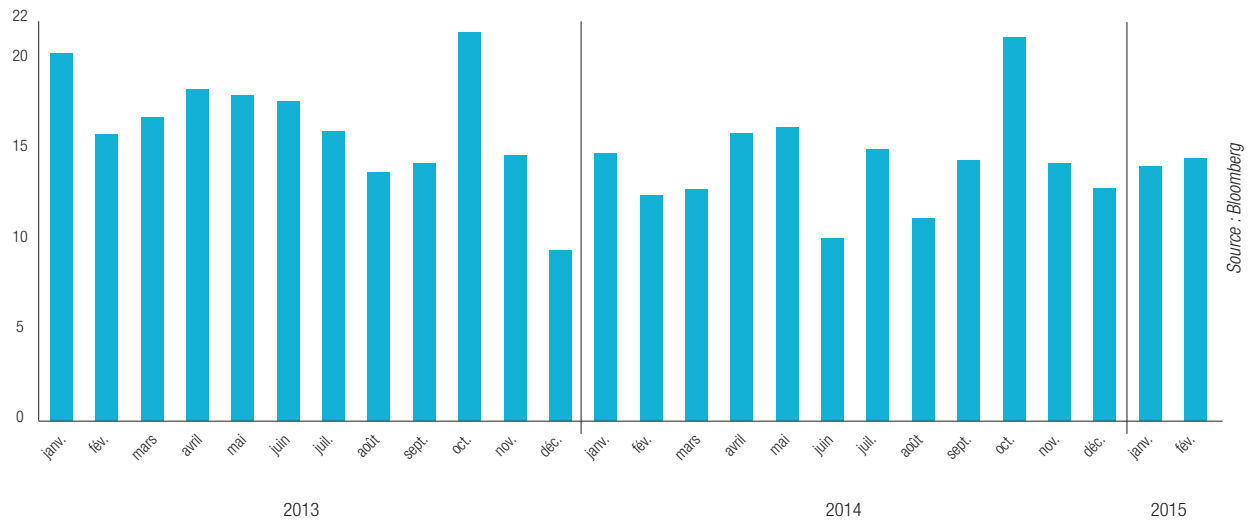
En euros



Source : Reuters

NOMBRE DE TRANSACTIONS PAR MOIS

De janvier 2013 à février 2015



MARCHÉ DE L'ACTION

L'analyse des transactions sur les 24 derniers mois est reprise ci-après :

Mois	Nombre de séances	Cours cotés (en euros)			Volume des transactions		
		+ haut	moyen	+ bas	Nombre de titres		Capitaux (millions d'euros)
					Total	Moyen (quotidien)	
Mars 13	20	39,005	37,664	35,150	16 834 288	841 714	631,8
Avril 13	21	35,856	34,660	32,915	18 392 255	875 822	635,8
Mai 13	22	40,100	38,673	35,405	18 069 541	821 343	694,8
Juin 13	20	39,460	37,731	36,260	17 746 826	887 341	671,8
Juillet 13	23	42,750	39,983	37,175	16 103 362	700 146	646,6
Août 13	22	43,575	42,485	40,475	13 819 139	628 143	586,4
Septembre 13	21	45,615	43,896	41,340	14 319 649	681 888	628,3
Octobre 13	23	49,320	45,861	42,875	21 598 015	939 044	1 003,8
Novembre 13	21	49,000	47,740	46,005	14 764 025	703 049	704,5
Décembre 13	20	49,770	47,214	45,505	9 459 752	472 988	444,6
Janvier 14	22	53,740	51,042	48,435	14 880 581	676 390	761,7
Février 14	20	57,870	54,009	50,240	12 508 925	625 446	678,7
Mars 14	21	57,240	55,281	53,140	12 856 242	612 202	710,1
Avril 14	20	54,560	52,436	50,360	15 959 318	797 966	835,3
mai 14	21	54,200	51,439	47,790	16 278 356	775 160	834,2
Juin 14	21	54,680	53,535	51,890	10 110 982	481 475	541,4
Juillet 14	23	55,740	52,462	49,860	15 103 918	656 692	792,8
Août 14	21	55,240	53,190	51,010	11 251 170	535 770	597,2
Sept 14	22	58,960	56,218	53,750	14 461 862	657 357	817,2
Oct 14	23	56,980	52,105	48,400	21 310 725	926 553	1 104,6
nov 14	20	59,380	55,664	51,140	14 276 819	713 841	792,0
Déc 14	21	61,700	58,990	54,790	12 907 321	614 634	759,0
Jan 15	21	65,380	60,967	57,030	14 145 906	673 615	863,9
Fév 15	20	72,400	66,831	63,400	14 582 238	729 112	984,4

Source : Bloomberg

DIVIDENDES VERSÉS PAR CAP GEMINI

Exercice clos le 31 décembre	Distribution		Nombre d'actions	Dividende par action
	En euros	En % du net		
2010	156 M€	56 %	155 770 362	1,00 euro
2011	156 M€	39 %	155 770 362	1,00 euro
2012	162 M€	44 %	161 700 362	1,00 euro
2013	176 M€	40 %	160 317 818	1,10 euro
2014	196 M€	34 %	163 592 949	1,20 euro

* proposition soumise à l'Assemblée Générale du 6 mai 2015

CALENDRIER INDICATIF DES PUBLICATIONS FINANCIÈRES RELATIVES À 2015

Chiffre d'affaires 1 ^{er} trimestre 2015 :	29 avril 2015
Résultats 1 ^{er} semestre 2015 :	30 juillet 2015
Chiffre d'affaires 3 ^e trimestre 2015 :	29 octobre 2015
Résultats 2015 :	18 février 2016

Il est précisé qu'il s'agit là d'un calendrier indicatif : les dates citées peuvent être sujettes à modification.

5.3

Répartition du capital et des droits de vote

La répartition du capital au 31 décembre 2014 est donnée ci-dessous étant rappelé qu'il n'existe pas de droits de vote double. Il est également précisé qu'au 31 décembre 2014 Cap Gemini S.A. détenait 968 178 de ses propres actions.

Au 31 décembre 2014, il existait 13 722 actionnaires nominatifs.

À la date de clôture de l'exercice, selon les informations reçues par la Société au cours de l'exercice, deux actionnaires détenaient plus de 5 % du capital et des droits de vote aux Assemblées Générales de notre Société :

- ▶ la société anonyme Amundi Group ⁽¹⁾ agissant pour le compte du FCPE ESOP Capgemini dont elle assure la gestion (plan international d'actionariat salarié) ;
- ▶ la société BlackRock Inc ⁽²⁾ agissant pour le compte de clients et de fonds sous gestion.

En application des dispositions de l'article 10 des statuts, les sociétés ci-dessous ont effectué au cours de l'exercice les déclarations suivantes à la Société :

- ▶ AMUNDI : un franchissement en hausse du seuil de 4 % du capital et des droits de vote ;
- ▶ AVIVA : un franchissement en hausse du seuil de 2 % du capital et des droits de vote ;
- ▶ BANK OF AMERICA : deux franchissements de seuil en hausse puis en baisse du seuil de 1 % du capital et des droits de vote ;
- ▶ CITIGROUP GLOBAL MARKETS LTD : deux franchissements de seuil à la baisse et à la hausse du seuil de 1 % du capital et des droits de vote, le dernier en date consistant en un franchissement à la baisse du seuil de 1 % ;

- ▶ CREDIT SUISSE : plusieurs franchissements successifs (4 au total) à la hausse et à la baisse du seuil de 1 % du capital et des droits de vote, le dernier en date consistant en un franchissement à la hausse du seuil de 1 % ;
- ▶ HSBC Global Asset Management (France) : un franchissement de seuil en baisse de 1 % du capital et des droits de vote ;
- ▶ HSBC Holdings plc : un franchissement de seuil en hausse de 1 % du capital et des droits de vote ;
- ▶ NATIXIS ASSET MANAGEMENT : plusieurs franchissements successifs (7 au total) à la baisse et à la hausse du seuil de 1 % du capital et des droits de vote, le dernier en date consistant en un franchissement à la hausse du seuil de 1 % ;
- ▶ THE ROYAL BANK OF SCOTLAND : un franchissement de seuil à la hausse de 3 % du capital et des droits de vote puis un franchissement à la baisse du seuil de 1 % ;
- ▶ STATE STREET CORPORATION : un franchissement de seuil à la hausse de 2 % du capital et de 1 % des droits de vote ⁽³⁾ ;
- ▶ UBS AG : plusieurs franchissements (8 au total) à la baisse du seuil de 2 % puis successivement à la baisse et à la hausse de 1 % du capital et des droits de vote ;
- ▶ WELLINGTON MANAGEMENT COMPANY : plusieurs franchissements successifs (4 au total) à la baisse et à la hausse du seuil de 1 % du capital et des droits de vote, le dernier en date consistant en un franchissement à la baisse du seuil de 1 %.

Les personnes physiques membres du Conseil d'Administration détiennent 2,75 % du capital de la Société.

(1) Amundi a déclaré avoir franchi en baisse puis en hausse le seuil de 5 % du capital et des droits de vote en date respectivement des 16 et 18 décembre 2014. Ces déclarations sont liées au désinvestissement du fond « ESOP CAPGEMINI » le 16 décembre 2014 lié à la fin du plan « ESOP 2009 » immédiatement suivi du réinvestissement par ce même fonds dans l'augmentation de capital réservée aux salariés du 18 décembre 2014 « ESOP 2014 ».

(2) La participation de Blackrock est détenue pour le compte des clients, mais le gestionnaire d'investissement dispose du pouvoir discrétionnaire d'exercer les droits de vote attachés aux titres détenus, sauf demande expresse de clients de garder le contrôle sur les droits de vote.

(3) La déclaration énonce que le groupe State Street ne contrôle pas une partie des droits de vote sous gestion.

MODIFICATIONS DANS LA RÉPARTITION DU CAPITAL AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

	Situation au 31/12/2012			Situation au 31/12/2013			Situation au 31/12/2014		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Serge Kampf	4 897 492	3,0	3,0	4 650 000	2,9	2,9	4 340 240	2,7	2,7
Paul Hermelin	227 048	0,1	0,1	227 048	0,1	0,1	147 048	0,1	0,1
Public ⁽¹⁾									
(porteur + nominatif)	143 391 840	88,6	88,6	145 189 110	90,6	90,6	148 018 412	90,4	90,5
Actionnariat salarié	10 682 199	6,6	6,6	10 182 860	6,4	6,4	10 119 071	6,2	6,2
Auto-détention ⁽²⁾	2 571 783	1,6	1,6	68 800	0,0	0,0	968 178	0,6	0,6
Auto-contrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	161 770 362	100	100	160 317 818	100	100	163 592 949	100	100

(1) y compris la part de capital détenue par des managers

(2) Au 31 décembre 2014, la société Cap Gemini S.A. détenait 968 178 actions dans le cadre de la mise en oeuvre de son programme de rachat d'actions. Ces actions sont conformément à la loi privée de droit de vote.

La Société ne détient aucun titre en autocontrôle.

La Société a effectué au 31 décembre 2014 une étude sur les Titres au Porteur Identifiables (TPI) qui a permis d'identifier 3 387 actionnaires détenant au moins 500 actions.

Il est rappelé qu'il n'existe pas de droits de vote double. À chaque action est attachée une voix quelle que soit la forme de l'action, nominative ou au porteur.

La loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 visant à reconquérir l'économie réelle (dite loi « **Florange** ») partiellement codifiée à l'article L. 225-123 du Code de commerce en ce qui concerne les droits de vote doubles, a généralisé, au sein des sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé, le droit de vote double pour toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire sauf clause contraire dans les statuts adoptée postérieurement à la promulgation de ladite loi (c'est-à-dire le 29 mars 2014). Par la 10^e résolution soumise au vote de l'Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2015, le Conseil d'Administration propose d'utiliser cette faculté de dérogation et de modifier corrélativement l'article 8, alinéa 1^{er}, des statuts afin d'y prévoir que les actions Cap Gemini conserveraient un droit de vote simple.

PACTES D'ACTIONNAIRES

Il n'existe aucun pacte entre actionnaires ni aucune convention entre actionnaires.

5.4 Programme de rachat d'actions

5.4.1 AUTORISATION D'ACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

Nous vous rappelons que l'an dernier, l'Assemblée Générale Ordinaire avait renouvelé l'autorisation accordée sous certaines conditions à la Société d'acheter ses propres actions. Cette autorisation a été utilisée au cours de l'exercice 2014 pour les besoins du contrat de liquidité conclu le 15 février 2010 et plus généralement dans le cadre de la poursuite par la société de ses rachats d'actions propres.

Le contrat de liquidité a pour but de favoriser la liquidité du titre Cap Gemini et une plus grande régularité de ses cotations. En 2014, il a ainsi été procédé à l'achat pour le compte de Cap Gemini S.A. d'un total de 3 863 461 actions représentant 2,36 % du capital au 31 décembre 2014, à un cours moyen de 53,41 euros. Sur la même période, il a été procédé à la vente de 3 799 199 actions Cap Gemini, représentant 2,32 % du capital au 31 décembre 2014, à un cours moyen de 53,09 euros. À la clôture de l'exercice, le compte de liquidité présentait un solde de 133 062 actions (soit 0,08 % du capital) et d'environ 10 millions d'euros.

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2014 la société a poursuivi ses acquisitions d'actions propres. La société détenait hors contrat de liquidité 835 116 de ses propres actions au 31 décembre 2014 à l'issue des différentes opérations décrites ci-dessous :

- ▶ achat de 3 311 408 actions représentant 2,02 % du capital social au 31 décembre 2014 au cours moyen de 54,23 euros ;
- ▶ annulation de 1 253 903 actions représentant 0,77 % du capital social au 31/12/2014 le 6 mai 2014 ;
- ▶ annulation de 1 001 505 actions représentant 0,61 % du capital social au 31/12/2014 le 8 octobre 2014 ;
- ▶ transfert de 157 286 actions à des employés dans le cadre du régime d'attributions gratuites d'actions ;
- ▶ transfert de 63 598 actions aux porteurs de BSAAR ayant exercé leur droit à l'attribution d'actions Cap Gemini au cours de l'exercice 2014.

6

Rapport du Conseil d'Administration sur les projets de résolutions et texte des projets de résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2015

6.1

Résolutions à caractère ordinaire 238

6.2

Résolutions à caractère extraordinaire 246

6.3

Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes 254

Rapport des Commissaires aux Comptes sur la réduction du capital par annulation d'actions achetées.

Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2015 – 8^e résolution 254

Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux.

Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2015 – 9^e résolution 255

6.1 Résolutions à caractère ordinaire

Chaque projet de résolution est précédé de la section correspondante du rapport du Conseil d'Administration sur les projets de résolutions.

RÉSOLUTION 1

EXAMEN ET APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE 2014

Par cette résolution, nous vous proposons d'approuver les comptes sociaux de Cap Gemini clos le 31 décembre 2014, se soldant par un bénéfice net de 1 161 201 146,56 euros.

PREMIÈRE RÉSOLUTION

L'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires et ayant pris connaissance :

- ▶ du rapport de gestion présenté par le Conseil d'Administration ;

- ▶ du rapport présenté par le Président ;
- ▶ et du rapport général des Commissaires aux Comptes sur l'exécution de leur mission ;

approuve les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2014 qui se soldent par un bénéfice net de 1 161 201 146,56 euros.

RÉSOLUTION 2

EXAMEN ET APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2014

Par cette résolution, nous vous proposons d'approuver les comptes consolidés de Cap Gemini clos le 31 décembre 2014, se soldant par un bénéfice net part du groupe de 580 millions d'euros.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires et ayant pris connaissance :

- ▶ du rapport présenté par le Conseil d'Administration sur la gestion du Groupe au cours de l'exercice écoulé,

- ▶ et du rapport de MM. les Commissaires aux Comptes sur ces comptes,

approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 qui se soldent par un bénéfice net part du Groupe de 580 millions d'euros.

RÉSOLUTION 3

CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Par cette résolution, nous vous proposons de prendre acte de l'absence de nouvelle convention réglementée conclue au cours de l'exercice. Seule se poursuit cette année l'inscription de Serge Kampf et Paul Hermelin au bénéfice du plan de régime complémentaire des cadres dirigeants, autorisée par l'Assemblée Générale du 10 avril 2007. Conformément à l'ordonnance n° 2014-863 du 31 juillet 2014 relative au droit des sociétés, prise en application de l'article 3 de la loi n° 2014-1 du 2 janvier 2014, le Conseil d'Administration a examiné cette convention et décidé qu'il n'y avait pas lieu de modifier le plan.

TROISIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires et ayant pris connaissance du rapport spécial de MM. les Commissaires aux Comptes, prend acte qu'aucune convention visée à l'article L. 225-38 du Code de commerce n'a été conclue au cours de l'exercice écoulé.

RÉSOLUTION 4

AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DIVIDENDE

Au cours de sa réunion du 18 février 2015, le Conseil d'Administration a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale Ordinaire de fixer le dividende de l'exercice à 1,20 euro par action pour un montant total de 196 311 538,80 euros sur la base du nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 décembre 2014.

Le solde du bénéfice distribuable de l'exercice, soit 1 451 333 318,64 euros est affecté au report à nouveau.

Ce dividende de 1,20 euro pour chacune des 163 592 949 actions portant jouissance au 1^{er} janvier 2014 est intégralement éligible à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code Général des Impôts. Tenant compte des recommandations exprimées par certains investisseurs, et afin d'éviter ou au moins de ne pas encourager les opérations de prêt/emprunt de titres autour de la date de l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration propose que la date effective de détachement du coupon soit fixée au 18 mai 2015 et le dividende mis en paiement le 20 mai 2015.

En application de l'article 243 bis du Code Général des Impôts, le Conseil d'Administration vous rappelle qu'il a été distribué un dividende de 176 349 599,80 euros (soit 1,10 euro par action) au titre de l'exercice 2013, 162 055 362 euros (soit 1 euro par action) au titre de l'exercice 2012, et de 155 770 362 euros (soit 1 euro par action) au titre de l'exercice 2011, ces dividendes étant intégralement éligibles à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code Général des Impôts.

QUATRIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, approuve les propositions du Conseil d'Administration relatives à l'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2014 :

■ bénéfice net de l'exercice	1 161 201 146,56 euros
■ aucune dotation à la réserve légale dans la mesure où elle est dotée entièrement	
soit un total de :	1 161 201 146,56 euros
■ report à nouveau antérieur :	486 443 710,88 euros
soit un bénéfice distribuable de :	1 647 644 857,44 euros
■ affecté :	
au paiement d'un dividende de 1,20 euro par action, soit :	196 311 538,80 euros ⁽¹⁾
au report à nouveau : le solde, soit	1 451 333 318,64 euros
ce qui fait bien au total :	1 647 644 857,44 euros

(1) Le montant total de la distribution est calculé sur le fondement du nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 décembre 2014 soit 163 592 949 actions, et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue entre le 1^{er} janvier 2015 et la date de détachement du dividende.

Il est rappelé que le dividende, ainsi fixé à 1,20 euro pour chacune des 163 592 949 actions portant jouissance au 1^{er} janvier 2014 est intégralement éligible à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code Général des Impôts.

La date effective de détachement du dividende est fixée au 18 mai 2015 et ce dividende sera mis en paiement à compter du 20 mai 2015. Si, lors de la mise en paiement de ce dividende, la Société détient un certain nombre de ses propres actions, le dividende relatif à ces actions sera ajouté au compte report à nouveau.

En application de l'article 243 bis du Code Général des Impôts, l'Assemblée Générale rappelle qu'il a été distribué un dividende de 176 349 599,80 euros (soit 1,10 euro par action) au titre de l'exercice 2013, 162 055 362 euros (soit 1 euro par action) au titre de l'exercice 2012, et de 155 770 362 euros (soit 1 euro par action) au titre de l'exercice 2011, ces dividendes étant intégralement éligibles à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code Général des Impôts.

RÉSOLUTION 5

AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2014 À M. PAUL HERMELIN, PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL

Selon le code AFEP-MEDEF revu en juin 2013 auquel Cap Gemini adhère, la rémunération de chaque dirigeant mandataire social, due ou attribuée au titre de l'exercice clos, doit être présentée à l'Assemblée Générale des actionnaires pour être soumise à un vote consultatif. Le tableau ci-dessous récapitule les éléments de rémunération de Monsieur Paul Hermelin au titre de l'exercice clos soumis à l'avis des actionnaires dans le cadre de cette politique dite du « say on pay ».

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2014 À MONSIEUR PAUL HERMELIN, PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL, SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	1 452 000 € (versé en 2014)	La rémunération fixe brute de 1 452 000 € au titre de l'année 2014 a été arrêtée par le Conseil du 19 février 2014 sur proposition du Comité des Rémunérations. Elle représente 60 % de la rémunération théorique totale à objectifs atteints et fait l'objet de revue à échéances longues en conformité avec le Code AFEP-MEDEF. Ainsi, son montant est inchangé par rapport à l'année 2013 qui avait fait l'objet d'une augmentation de 10 % compte tenu du changement de rôle de M. Hermelin devenu PDG à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 mai 2012, de l'élargissement de ses responsabilités et de l'évolution et de l'internationalisation du périmètre du Groupe depuis 2008 date de la précédente modification de sa rémunération. L'augmentation annualisée de la rémunération théorique depuis 2008 et donc de la rémunération fixe, ressort à +1,6 % par an. La rémunération ainsi fixée s'inscrit dans la moyenne des rémunérations des dirigeants du CAC 40.
Rémunération variable annuelle	1 168 652 € (versé en 2015)	<p>Au cours du Conseil d'Administration du 18 février 2015, le Conseil, sur la base des comptes audités et arrêtés et sur recommandation du Comité des Rémunérations, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Paul Hermelin au titre de l'exercice 2014, dont le montant cible à objectifs atteints est de 968 000 euros soit 40 % de sa rémunération théorique et qui se décompose en deux parties égales V1 et V2 pouvant varier entre 0 et 200 % du montant théorique.</p> <p>La partie variable (V1) : Celle-ci a été calculée sur la base de critères quantitatifs, tous relatifs à des résultats financiers dont la nature et la pondération sont précisées ci-dessous :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) le % de réalisation de l'objectif de chiffre d'affaires pour 30 % ; 2) le % de réalisation du taux de marge opérationnelle pour 30 % ; 3) le % de réalisation du résultat net avant impôts pour 20 % ; 4) le montant de Free Cash Flow généré en 2014 pour 20 %. <p>Ces objectifs ont été calculés par rapport aux objectifs budgétés arrêtés lors du Conseil du 19 février 2014. Pour ces quatre éléments, les taux de réalisation ont été respectivement de 100,1 %, 101,7 %, 108,1 % et 121,5 % ce qui en fonction du poids de chaque élément donne un résultat pondéré de 106,4 %.</p> <p>La formule de calcul historique du Groupe accélère la performance réalisée tant à la hausse qu'à la baisse telle que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ si la performance pondérée des 4 indicateurs financiers ci-dessus est inférieure ou égale à 70 %, la V1 sera égale à zéro ; ■ si la performance pondérée des 4 indicateurs financiers ci-dessus est supérieure ou égale à 130 %, la V1 sera égale à 2 fois son montant théorique. <p>Ainsi avec cette formule, une variation d'un point du résultat pondéré augmente ou diminue la partie variable de 3,33 % et donc pour un résultat pondéré de 106,4 % en 2014, l'application de la formule aboutit à appliquer au variable théorique un multiple de 121,5 % soit un montant de $968\ 000/2 \times 1,215 = 587\ 852$ €.</p> <p>La partie variable (V2) : L'évaluation ci-après a été faite sur la base des travaux du Comité des Rémunérations qui a revu les objectifs qualitatifs qui étaient regroupés en trois catégories : La « Gouvernance » pour 25 %, la « Croissance profitable du Groupe » pour 50 % et les « Talents et plans de successions » pour 25 %.</p> <p>Pour la première catégorie (Gouvernance), le Conseil, s'appuyant notamment sur l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration réalisée fin 2014 par l'Administrateur Référent et sur les recommandations du code AFEP-MEDEF, a mis en exergue le suivi des recommandations résultant de l'évaluation du Conseil réalisée en 2013 par un consultant externe, telles la nomination d'un Administrateur Référent, une nouvelle répartition des tâches entre les Comités, la féminisation du Conseil et son rajeunissement ou encore l'invitation faite au Secrétaire du Comité de Groupe Européen de participer au Conseil et au Comité des Rémunérations. Au regard des réalisations, le Conseil a considéré que les objectifs fixés avaient été atteints sur cette catégorie.</p>

Rémunération variable annuelle (suite)

Pour la seconde catégorie (Croissance profitable), le Conseil a fondé son appréciation autant que possible sur des éléments objectifs et quantifiés. Il s'agit, en premier lieu du tableau de bord du suivi de la transformation stratégique du Groupe à horizon 2015, outil quantitatif reposant sur les indicateurs-clés de transformation (évolution du portefeuille d'offres, part des comptes stratégiques dans les ventes, industrialisation dont le levier de l'offshore et l'innovation). Le tableau de bord est approuvé par le Conseil d'Administration dans le cadre du plan à 3 ans du Groupe. En 2015, l'évolution des indicateurs constitutifs de ce tableau de bord a été conforme aux objectifs qui avaient été fixés. Le deuxième critère de croissance profitable est constitué, d'une part, de l'optimisation de la structure financière du bilan en cohérence avec la stratégie du Groupe et, d'autre part, du programme d'actionnariat salarié qui a été un succès. Enfin, l'évolution du chiffre d'affaires, de la marge et de la trésorerie toutes trois conformes ou supérieures aux indications données au marché en début d'année 2014 représentent la troisième partie de la croissance profitable. Au regard des réalisations le Conseil a considéré que les objectifs fixés avaient été dépassés sur cette catégorie.

Pour la troisième catégorie (Talents), le Conseil a pris en considération, l'embauche record de 89 « Vice-Présidents » avec en particulier le recrutement d'un « Group Talent Officer », de la promotion de 112 nouveaux Vice-Présidents, de la stratégie relative à la gestion des Talents présentée par le nouveau DRH du Groupe favorisant le renouvellement des cadres dirigeants et la mobilité traduite par de nombreux changements de postes au cours de l'année passée et de la hausse de 5 points du % de femmes promues « Vice-Président » d'une année à l'autre. Au regard des réalisations le Conseil a acté les progrès réalisés en la matière et a considéré que l'objectif fixé avait été atteint, cet objectif devant rester une priorité de 2015.

La performance pondérée a été arrêtée par le Conseil à 120 % conduisant ainsi à une partie variable V2 d'un montant de 580 800 €.

En conséquence, la rémunération variable arrêtée par le Conseil au titre de l'exercice 2014 s'élève à 1 168 652 €, soit 80 % de sa rémunération fixe au titre de la même année et 120,7 % de la rémunération variable théorique. La rémunération globale fixe et variable au titre de l'année 2014 s'élève donc à 2 620 652 € soit 108,3 % de la rémunération théorique et peut se synthétiser comme indiqué dans le tableau ci-après :

Calcul de la rémunération variable 2014 de Paul Hermelin

V1 : partie quantitative basée sur les indicateurs financiers du budget

Indicateurs	Poids	% de réalisation	Pondéré
Chiffre d'affaires	30 %	100,1 %	30,0 %
Taux de marge opérationnel (%)	30 %	101,7 %	30,5 %
Résultat net avant impôts	20 %	108,1 %	21,6 %
Free Cash Flow Organique	20 %	121,5 %	24,3 %
Performance totale pondérée avant multiplicateur			106,4 %
Total pondéré après multiplicateur de 3,33			121,5 %
Variable V1 théorique			484 000
Montant calculé de la V1			587 852

V2 : partie qualitative basée sur les objectifs personnels 2014

Catégories	Poids	Pondération globale
Gouvernance	25 %	
Croissance profitable	50 %	120,0 %
Talent & plans de succession	25 %	
Variable V2 théorique		484 000
Montant calculé de la V2		580 800
TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE 2014		1 168 652
En % de la rémunération variable théorique		120,7 %
En % de la rémunération fixe		80,5 %

Le montant de la partie variable due au titre d'une année est calculé sur la base des comptes audités et arrêtés par le Conseil en début d'année N+1 et fait l'objet d'un paiement généralement à la fin du premier trimestre de l'année N+1 soit dans le cas présent en mars 2015.

Rémunération variable différée NA

Il n'existe pas de rémunération variable différée.

Rémunération variable pluriannuelle	NA	Il n'existe pas de mécanisme de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	NA	Absence de rémunération exceptionnelle.
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Actions de performance 1 466 026 € (valorisation comptable)	<p>Attribution de 50 000 actions sous conditions de performance et de présence L'attribution définitive d'actions de performance repose d'une part sur la réalisation d'une condition de performance externe et d'autre part sur la réalisation d'une condition de performance interne.</p> <p>La condition de performance externe représente 50 % du volume attribuable et repose sur la performance comparée de l'action Cap Gemini sur une période de deux ans par rapport à la performance moyenne d'un panier contenant 8 sociétés comparables du même secteur d'au moins 5 pays différents (Accenture/CSC/Atos/Tieto/Steria/CGI Group/Infosys et Cognizant) et de l'indice CAC 40 (nouveau de 2014). Ainsi n'y a-t-il pas d'attribution si la performance relative de ce panier est inférieure à 90 % de la performance du panier et pour atteindre une attribution de 100 %, la performance relative doit être supérieure ou égale à 110 %. Pour une performance similaire à celle du marché l'attribution n'est que de 30 % du montant initial.</p> <p>La condition de performance interne représente 50 % du volume attribuable et repose sur la génération de Free Cash Flow Organique sur une période de trois ans couvrant les exercices 2013 à 2015, le montant minimal à atteindre pour commencer à attribuer des actions étant de 850 M€. Au delà de ce seuil l'allocation se fait de manière progressive et linéaire, l'allocation maximale nécessitant d'atteindre un Free Cash Flow Organique supérieur ou égal à 1,1 milliard d'euros. La valorisation IFRS de cette attribution représente potentiellement une année de salaire fixe.</p> <p>Le pourcentage du capital social représenté par le nombre maximum d'actions attribuables au dirigeant mandataire social est de 0,03 %.</p> <p>Date d'autorisation de l'assemblée générale : 23/05/2013 (Résolution numéro 10) Décision d'attribution par le conseil en date du 30/07/2014</p>
	Options = NA Autre élément = NA	Absence d'attribution
Jetons de présence	Abandon volontaire	Le Conseil d'Administration a pris acte de la décision prise par Paul Hermelin de renoncer pour 2014 (comme Serge Kampf et lui-même l'avaient fait lors des cinq années précédentes et Serge Kampf encore en 2014) à percevoir les jetons de présence dus au titre de l'exercice 2014 en sa qualité d'administrateur de Cap Gemini S.A.
Valorisation des avantages en nature	3 600 € Cotisation versée	Cotisation versée pour le compte de Paul Hermelin au titre de la garantie Sociale des Chefs d'Entreprise.

CINQUIÈME RÉOLUTION**Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à M. Paul Hermelin, Président Directeur Général**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée

au titre de l'exercice 2014 à Monsieur Paul Hermelin, Président Directeur Général, tels que figurant dans le « Rapport de gestion », paragraphe « Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à Monsieur Paul Hermelin, Président Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires ».

RÉSOLUTION 6**JETONS DE PRÉSENCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Votre Conseil souhaite que sa composition reflète le développement international des activités de la Société et la diversité humaine de ses effectifs. Les jetons de présence proposés aux administrateurs doivent être conformes aux standards internationaux. Il vous est donc proposé d'augmenter l'enveloppe totale des jetons de présence.

Par cette résolution, nous vous proposons d'arrêter à un million d'euros le montant maximum des jetons de présence annuels alloués au Conseil d'Administration, et ce jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée. Cette autorisation se substituerait à celle donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2011 et non réévaluée depuis, qui plafonnait le montant maximum annuel des jetons de présence à 800 000 euros.

SIXIÈME RÉOLUTION

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, fixe à un million d'euros par exercice le montant total des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration.

RÉSOLUTION 7

AUTORISATION D'ACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

Nous vous rappelons que l'an dernier, l'Assemblée Générale Ordinaire avait renouvelé l'autorisation accordée sous certaines conditions à la Société d'acheter ses propres actions.

Cette autorisation a été utilisée au cours de l'exercice 2014 pour les besoins du contrat de liquidité conclu le 15 février 2010. Ce contrat a pour but de favoriser la liquidité du titre Cap Gemini et une plus grande régularité de ses cotations. En 2014, il a ainsi été procédé à l'achat pour le compte de Cap Gemini d'un total de 3 863 461 actions représentant 2,36 % du capital au 31 décembre 2014, à un cours moyen de 53,41 euros. Sur la même période, il a été procédé à la vente de 3 799 199 actions Cap Gemini, représentant 2,32 % du capital au 31 décembre 2014, à un cours moyen de 53,09 euros. À la clôture de l'exercice, le compte de liquidité présentait un solde de 133 062 actions (soit 0,08 % du capital au 31 décembre 2014).

Par ailleurs, la Société a poursuivi en 2014 ses acquisitions d'actions propres et détenait hors contrat de liquidité 835 116 de ses propres actions au 31 décembre 2014 à l'issue des différentes opérations décrites ci-dessous :

- ▶ achat de 3 311 408 actions représentant 2,02 % du capital social au 31 décembre 2014 au cours moyen de 54,23 euros ;
- ▶ annulation de 1 253 903 actions représentant 0,77 % du capital social au 31 décembre 2014 le 6 mai 2014 ;
- ▶ annulation de 1 001 505 actions représentant 0,61 % du capital social au 31 décembre 2014 le 8 octobre 2014 ;
- ▶ transfert de 157 286 actions à des employés dans le cadre du régime d'attribution gratuites d'actions ;
- ▶ transfert de 63 598 actions aux porteurs de BSAAR ayant exercé leur droit à l'attribution d'actions Cap Gemini au cours de l'exercice 2014.

La durée de validité de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 7 mai 2014 n'étant que de 18 mois, nous vous proposons aujourd'hui de lui substituer une nouvelle autorisation de même nature permettant à la Société :

- ▶ de procéder à l'animation du marché secondaire et de favoriser la liquidité de l'action Cap Gemini dans le cadre du contrat de liquidité ;

- ▶ d'attribuer ou de céder des actions ainsi acquises à des salariés et/ou des mandataires sociaux notamment dans le cadre de l'attribution d'actions de performance, de celui du plan d'épargne d'entreprise ou d'un plan d'actionnariat salarié international ;
- ▶ d'attribuer des actions ainsi acquises aux titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société lors de l'exercice qu'ils feront des droits attachés à ces titres ;
- ▶ de procéder à l'achat d'actions pour conservation, remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'éventuelles opérations de croissance externe ; ou
- ▶ d'annuler éventuellement des actions acquises sous réserve de l'adoption de la huitième résolution figurant à l'ordre du jour de la présente Assemblée Générale.

Il vous est donc proposé aujourd'hui d'autoriser le Conseil d'Administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la réglementation applicable, à acheter ou à faire acheter par la Société un nombre d'actions représentant au maximum 10 % de son capital social. L'autorisation serait valable pour une période de 18 mois. Le montant total consacré à ces achats ne pourrait excéder 1 960 millions d'euros et le prix unitaire d'achat maximum 120 euros par action, ces achats intervenant dans le cadre des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et du Règlement Européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003 pris en application de la directive 2003/6/CE du 28 janvier 2003 dite directive « Abus de Marché » concernant les programmes de rachat et la stabilisation d'instruments financiers.

Les opérations d'acquisition, de cession et de transfert ci-dessus décrites pourront être effectuées par tout moyen conforme à la loi et à la réglementation en vigueur – y compris par l'utilisation d'instruments financiers dérivés ou l'acquisition ou la cession de blocs – et intervenir à tout moment sauf en période d'offre publique d'achat sur les actions de la Société.

Cette nouvelle autorisation mettrait fin, pour sa partie non utilisée, à l'autorisation précédente.

Elle s'inscrit dans la continuité de la mise en œuvre d'une gestion active de la dilution.

Conformément à la loi, un descriptif du programme de rachat sera publié préalablement à l'Assemblée Générale.

SEPTIÈME RÉOLUTION

Autorisation d'un programme de rachat par la Société de ses propres actions, pour une durée de 18 mois, dans la limite d'un nombre d'actions au maximum égal à 10 % de son capital social, d'un montant maximum de 1 960 millions d'euros et d'un prix maximum de 120 € par action

Conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et du règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, l'Assemblée Générale des actionnaires statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires et ayant pris connaissance du rapport présenté par le Conseil d'Administration, autorise la Société – pour les raisons et dans les conditions ci-après – à acheter ou faire acheter ses propres actions.

Cette autorisation est donnée pour permettre à la Société de procéder si besoin est :

- ▶ à l'animation du marché secondaire ou à la liquidité de l'action par un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'AMF ;
- ▶ à l'attribution ou à la cession d'actions ainsi acquises à des salariés et/ou des mandataires sociaux (dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi) notamment dans le cadre du régime des attributions gratuites d'actions, de celui du plan d'épargne d'entreprise ou d'un plan d'actionnariat salarié international ;
- ▶ à l'attribution d'actions ainsi acquises aux titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société lors de l'exercice qu'ils feront des droits attachés à ces titres, et ce conformément à la réglementation en vigueur ;
- ▶ à l'achat d'actions pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- ▶ à l'annulation éventuelle des actions acquises, sous réserve de l'adoption de la huitième résolution figurant à l'ordre du jour de la présente Assemblée Générale.

Les opérations d'acquisition, de cession et de transfert ci-dessus décrites pourront être effectuées par tout moyen conforme à la loi et à la réglementation en vigueur – y compris par l'utilisation d'instruments financiers dérivés ou l'acquisition ou la cession de blocs – et intervenir à tout moment sauf en période d'offre publique d'achat sur les actions de la Société.

L'Assemblée Générale :

- ▶ décide que le montant total consacré à ces acquisitions ne pourra pas dépasser 1 960 millions d'euros et que le prix unitaire maximum d'achat ne pourra excéder 120 euros par action de 8 € de valeur nominale. En cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves,

bénéfices ou autres sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente autorisation (ainsi qu'en cas de division ou de regroupement des actions), le prix unitaire maximum sera ajusté par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et ce que sera ce nombre après l'opération et le nombre maximum d'actions ci-dessus visé sera affecté d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce que ce dernier était avant l'opération ;

- ▶ fixe le nombre maximum d'actions pouvant être acquises au titre de la présente résolution à 10 % du nombre d'actions composant le capital de la Société à quelque moment que ce soit, étant précisé :
 - que dans le cadre de l'utilisation de la présente autorisation, le nombre d'actions auto-détenues devra être pris en considération afin que la Société reste en permanence dans la limite d'un nombre d'actions auto-détenues au maximum égal à 10 % du nombre d'actions composant le capital social à la date considérée,
 - que le nombre d'actions auto-détenues pour être remises en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % du capital,
 - et que lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

L'Assemblée Générale confère au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi, tous les pouvoirs nécessaires à l'effet :

- ▶ de décider et d'effectuer la mise en œuvre de la présente autorisation ;
- ▶ de passer tous ordres de bourse, conclure tous accords conformément à la réglementation en vigueur ;
- ▶ d'effectuer toutes déclarations et de remplir toutes autres formalités notamment de tenue des registres d'achats et de ventes d'actions et, de manière générale, faire ce qui sera nécessaire.

Le Conseil d'Administration tiendra informé dans son rapport annuel l'Assemblée Générale de toutes les opérations réalisées en application de la présente résolution, laquelle est consentie pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée et se substitue à celle donnée dans la 19^e résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2014.

6.2

Résolutions à caractère extraordinaire

RÉSOLUTION 8

AUTORISATION D'ANNULATION D' ACTIONS RACHETÉES

Nous vous rappelons que l'Assemblée du 7 mai 2014 avait autorisé votre Conseil à annuler dans la limite de 10 % du capital, en une ou plusieurs fois, sur sa seule décision, tout ou partie des actions propres que la Société détient ou détiendrait dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce et réduire corrélativement le capital social.

Cette autorisation a été utilisée deux fois au cours de l'exercice 2014 à hauteur de 2 255 408 actions :

- ▶ une première fois par le Conseil d'Administration du 6 mai 2014 : annulation de 1 253 903 actions auto détenues ayant porté le capital à 1 272 511 320 euros divisé en 159 063 915 actions,
- ▶ une seconde fois par le Conseil d'Administration du 8 octobre 2014 : annulation de 1 001 505 actions auto détenues ayant porté le capital à 1 268 743 592 euros divisé en 158 592 949 actions.

Il vous est proposé aujourd'hui de renouveler pour 24 mois cette autorisation au Conseil d'Administration, d'annuler les actions rachetées dans la limite de 10 % du capital par périodes de 24 mois, cette limite de 10 % s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations éventuelles l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale.

HUITIÈME RÉSOLUTION

Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour une durée de 24 mois d'annuler les actions que la Société aurait rachetées dans le cadre de programmes de rachat d'actions

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, l'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires et ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, autorise le Conseil d'Administration, dans la limite de 10 % du capital ajusté en fonction des opérations éventuelles l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale, à annuler par période de 24 mois en une ou plusieurs fois, sur sa seule décision, tout ou partie des actions propres que la Société détient ou détiendrait dans le cadre dudit article 225-209 et réduire corrélativement le capital social.

Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'Administration pour réaliser la ou les opérations autorisées en vertu de la présente résolution, imputer sur les primes et réserves disponibles de son choix la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur valeur nominale, affecter la fraction de la réserve légale devenue disponible en conséquence de la réduction de capital, modifier les statuts et accomplir les formalités requises.

La présente autorisation est consentie pour une période de 24 mois à compter du jour de la présente Assemblée et se substitue à celle donnée par la 20^e résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2014.

RÉSOLUTION 9

AUTORISATION D'ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE

Dans le souci de poursuivre sa politique de motivation et d'association des collaborateurs et des managers au développement du Groupe, votre Conseil vous demande aujourd'hui de bien vouloir lui consentir une nouvelle autorisation de procéder dans les 18 mois à venir à de nouvelles attributions d'actions sous condition de performance externe et interne, existantes ou à émettre (et emportant, dans cette dernière hypothèse, renonciation de plein droit des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires des attributions) dans la limite d'un pourcentage de capital social de 1 %.

Les conditions de performance détaillées figurent dans le projet de la neuvième résolution qui vous est soumise. En résumé :

La condition de performance externe est appréciée sur la base de la performance comparative de l'action Cap Gemini par rapport à un panier contenant au moins cinq sociétés comparables de notre secteur dans cinq pays différents au moins. Il n'y a pas d'attribution au titre de la performance externe si la performance relative n'est pas au moins de 90 % de la performance moyenne du panier sur une période de trois années ; l'attribution est de 30 % pour une performance égale à celle du panier et de 50 % maximum pour une performance supérieure ou égale à 110 % de celle du panier.

Par rapport à la précédente autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 23 mai 2013 dont la mise en œuvre vous est rendue compte ci-dessous, votre Conseil vous propose d'allonger d'une année supplémentaire la durée de la condition de performance externe, la portant ainsi de deux à trois ans, répondant ainsi favorablement à la demande des investisseurs de prévoir des conditions de performance, tant internes qu'externes, sur une durée de trois années minimum.

La condition de performance interne est mesurée par le montant du « free cash flow » organique publié et audité sur la période cumulée de trois ans allant du 1^{er} janvier 2015 au 31 décembre 2017, hors versements du Groupe au titre du comblement de passif de ses fonds de pension à prestations définies.

La résolution prévoit une limite de 10 % du nombre maximal d'actions à attribuer en faveur du Président Directeur Général ainsi que d'éventuels Directeurs Généraux Délégués étant alors précisé que le Conseil d'Administration fixerait, conformément à la loi, la quotité d'actions que chacun devra conserver jusqu'à la cessation définitive de ses fonctions.

Elle autoriserait également votre Conseil à attribuer jusqu'à 15 % de ce nombre maximum sans condition de performance aux salariés du Groupe à l'exclusion des membres de l'équipe de Direction Générale (le Comité Exécutif).

Conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, les attributions d'actions de performance se feront désormais aux mêmes périodes calendaires et seront décidées soit par le Conseil d'Administration de fin juillet soit par le suivant.

Rappel de l'utilisation des précédentes autorisations données par l'Assemblée Générale des actionnaires

Le rapport de gestion du Groupe fait état de l'utilisation des précédentes résolutions par votre Conseil d'Administration, s'agissant de l'octroi d'actions de performance (section « attribution d'actions sous condition de performance »). Vous en trouverez ci-après un résumé.

Attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2014

L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 24 mai 2013 avait autorisé le Conseil d'Administration à procéder à une attribution d'actions sous condition de performance à des salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères, et ce pendant un délai de 18 mois commençant à courir le 24 mai 2013 qui a expiré le 24 novembre 2014, le nombre d'actions (existantes ou à émettre) ne devant pas excéder 1 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration d'émettre de telles actions (« N »). Dans la limite de 10 % de « N », ces actions sous condition de performance pouvaient être attribuées au dirigeant mandataire social de la Société, étant précisé que la quotité d'actions à conserver jusqu'à la cessation définitive de ses fonctions est fixée par le Conseil d'Administration.

Par exception, et pour un total n'excédant pas 15 % de « N », l'attribution d'actions pouvait être réalisée au profit des salariés de la Société et de ses filiales françaises et étrangères – à l'exclusion des membres de l'équipe de Direction Générale (le Comité Exécutif) – sans condition de performance.

Dans le cadre de cette autorisation, le Conseil d'Administration a décidé le 30 juillet 2014 de procéder à une attribution d'un total de 1 290 500 actions sous conditions de performance au profit de 517 managers et collaborateurs du Groupe, de 15 membres du Comité Exécutif (hors M. Paul Hermelin) et de M. Paul Hermelin. Ce dernier est tenu de conserver un tiers des actions définitivement acquises jusqu'à la cessation de son mandat social. La durée minimum de conservation des actions définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition pour les bénéficiaires résidents fiscaux français a été fixée comme pour la précédente attribution à quatre ans par le Conseil d'Administration.

Pour cette attribution, comme pour celles de 2012 et 2013, la condition de performance interne portait sur la génération de « free cash flow » organique sur une période de trois ans reflétant la volonté du Conseil d'Administration de privilégier des objectifs de long terme dans le cadre de ces attributions. La condition de performance externe était appréciée sur un horizon de deux années minimum. L'acquisition en France au bout de deux ans est accompagnée d'une obligation de détention des actions pour une période de quatre ans ce qui assure ainsi un alignement très significatif et de long terme des intérêts des bénéficiaires de ces actions sur ceux des actionnaires.

Attribution gratuite d'actions sans conditions de performance aux salariés au cours de l'exercice 2014

Dans le cadre de cette même autorisation, le Conseil d'Administration a décidé le 8 octobre 2014 de procéder à une attribution d'un total de 104 379 actions sous condition de présence seulement au profit des salariés français de l'Union Économique et Sociale ayant plus de trois mois d'ancienneté à la date d'attribution. Ce volume représente 6,5 % du montant autorisé par l'Assemblée Générale du 24 mai 2013 pouvant être attribué sans condition de performance, soit bien en deçà du volume maximum de 15 % pouvant être attribué sans conditions de performance.

Attribution définitive d'actions de performance pendant l'exercice 2014

Dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2009, le Conseil d'Administration avait attribué le 1^{er} octobre 2010 un total de 1 555 000 actions sous conditions de performance et de présence. La durée de la période d'acquisition des droits à attribution sous condition de performance au terme de laquelle l'attribution consentie aux collaborateurs devient définitive était de deux ans pour les résidents fiscaux français et de quatre ans pour les non résidents fiscaux français ; elle est donc arrivée à échéance pour ces derniers le 1^{er} octobre 2014.

La condition de performance externe était appréciée sur la base de la performance comparative de l'action Cap Gemini par rapport à un panier de sociétés comparables de notre secteur dans cinq pays différents au moins. La liste est la suivante : Accenture, Atos, CSC, CGI, Cognizant, Infosys, Sopra, Steria et Tieto. Il n'y a pas d'attribution au titre de la performance externe si la performance relative n'est pas a minima de 90 % de la performance moyenne du panier sur une période de deux années, une attribution de 30 % pour une performance égale à celle du panier et une attribution de 50 % maximum pour une performance supérieure ou égale à 110 % de celle du panier.

La performance interne a porté pour l'attribution de 2010 sur la progression de la marge opérationnelle entre l'exercice 2011 et l'exercice 2010 à taux de change et périmètre constants.

Au titre de cette attribution si la condition de performance interne a été remplie à 100 %, la condition de performance externe n'a été que partiellement atteinte et n'a permis l'attribution définitive en octobre 2014 que de 530 539 actions au bénéfice des attributaires non résidents fiscaux français.

In fine sur l'attribution de 2010, le volume total définitivement attribué à l'ensemble des bénéficiaires a été de 881 048 actions pour une attribution initiale de 1 555 000 actions soit 56,7 % du volume attribué à l'origine et 0,57 % du capital social existant à l'attribution.

NEUVIÈME RÉOLUTION

Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour une durée de 18 mois de procéder dans la limite de 1 % du capital à une attribution à des salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères d'actions sous condition de performance existantes ou à émettre (et emportant, dans cette dernière hypothèse, renonciation de plein droit des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires des attributions)

Conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, l'Assemblée Générale des actionnaires statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires et ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes :

1. autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans la mesure autorisée par la loi, à procéder – sous condition de réalisation de conditions de performances définies au paragraphe 4 de la présente résolution et pour un nombre d'actions d'un nominal de 8 euros n'excédant pas au total 1 % du capital social tel que constaté au jour de sa décision (ce nombre maximum d'actions étant ci-après désigné par « N ») – à des attributions d'actions de la Société (existantes ou à émettre) au bénéfice de salariés de la Société et de salariés et mandataires sociaux de ses filiales françaises et étrangères ;
2. décide que dans la limite de 10 % de « N », ces actions sous condition de performance pourront également, dans les conditions prévues par la loi, être attribuées au Président Directeur Général et aux Directeurs Généraux Délégués de la Société ; s'agissant de ces bénéficiaires, le Conseil d'Administration fixera, conformément à la loi, la quotité d'actions que chacun devra conserver jusqu'à la cessation définitive de ses fonctions ;
3. décide que l'attribution de ces actions à leurs bénéficiaires ne sera définitive qu'au terme d'une période d'acquisition (la « Période d'Acquisition ») :

- a) soit d'au moins deux ans, le bénéficiaire devant alors conserver lesdites actions pendant une durée supplémentaire minimum de deux ans à compter de cette attribution définitive,
- b) soit d'au moins quatre ans, le bénéficiaire n'ayant dans ce cas aucune durée minimum de conservation à respecter.

Il est entendu que le Conseil d'Administration aura la faculté de choisir entre ces deux possibilités et de les utiliser alternativement ou concurremment selon les dispositions réglementaires en vigueur dans le pays de résidence des bénéficiaires. Il est toutefois précisé que l'attribution sera définitive par anticipation – et qu'aucune durée minimum de conservation ne sera alors requise – en cas de décès du bénéficiaire ou d'invalidité correspondant en France au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L 341-4 du code de la Sécurité Sociale ;

4. décide que le nombre exact d'actions qui sera définitivement acquis aux bénéficiaires, au terme de la Période d'Acquisition, par rapport au nombre total d'actions indiqué dans la notification d'attribution adressée aux bénéficiaires (« l'Attribution Initiale ») sera égal :
 - i) pour moitié, au nombre d'actions de l'Attribution Initiale multiplié par un pourcentage égal à la performance externe choisie comme instrument de mesure, étant précisé que :
 - ▶ sauf décision contraire dûment motivée prise ultérieurement par le Conseil d'Administration, la performance conditionnant l'octroi définitif de ces actions sera celle réalisée sur une période couvrant au minimum trois années par l'action Cap Gemini comparée à la performance moyenne réalisée pendant une période identique par un panier contenant au moins cinq valeurs cotées représentatives du même secteur d'activité et appartenant à un minimum de cinq pays dans lesquels le Groupe a lui-même une présence significative (France, États-Unis, ...),

- la mesure de cette performance relative sera donnée par l'évolution de la performance boursière de l'action Cap Gemini S.A. relativement à l'évolution de la performance moyenne du panier pendant la même période telle que :
- l'attribution définitive sera de :
 - 50 % de l'Attribution Initiale d'actions si cette performance relative est supérieure ou égale à 110 %,
 - 30 % à 50 % de l'Attribution Initiale pour une performance relative se situant entre 100 % et 110 % de la performance moyenne du panier à raison de 2 % d'actions supplémentaires par point de pourcentage additionnel entre ces deux bornes,
 - 30 % de l'Attribution Initiale d'actions si cette performance relative est égale à 100 %,
 - 20 % à 30 % de l'Attribution Initiale pour une performance relative se situant entre 90 % et 100 % de la performance moyenne du panier à raison de 1 % d'actions supplémentaires par point de pourcentage additionnel entre ces deux bornes,
 - il n'y aura aucune attribution d'aucune sorte au titre des actions soumises à cette condition de performance externe, si pour la période de référence retenue pour le calcul, la performance relative de l'action Cap Gemini a été inférieure à 90 % de la performance moyenne du panier mesurée sur la même période ;
 - ii) pour moitié, au nombre d'actions de l'Attribution Initiale multiplié par un pourcentage égal à la performance interne choisie comme instrument de mesure, étant précisé que :
 - sauf décision contraire dûment motivée prise ultérieurement par le Conseil d'Administration, la performance conditionnant l'octroi définitif de ces actions sera mesurée par le montant du « free cash flow » organique publié et audité sur la période cumulée de trois ans allant du premier janvier 2015 au 31 décembre 2017, hors versements du Groupe au titre du comblement de passif de ses fonds de pension à prestations définies,
 - il n'y aura aucune attribution d'aucune sorte au titre de cette moitié de l'Attribution Initiale soumise à cette performance interne si le montant cumulé du « free cash flow » organique sur les trois exercices est inférieur à 1 500 millions d'euros,
 - l'attribution définitive sera de la totalité de cette moitié de l'Attribution Initiale d'actions si le montant cumulé du « free cash flow organique » sur les trois exercices est supérieur ou égal à 1 940 millions d'euros et l'attribution variera linéairement entre zéro et la moitié de l'Attribution Initiale pour un montant cumulé du « free cash flow » organique se situant entre ces deux bornes, étant entendu que le « free cash flow » organique se définit comme le flux de trésorerie lié à l'activité diminué des investissements (nets de cession) en immobilisations incorporelles et corporelles et ajusté des flux liés aux intérêts financiers nets (tels que ces éléments apparaissent dans le tableau de flux de trésorerie consolidé);
 - 5. décide que par exception, et pour un total n'excédant pas 15 % de « N », l'attribution d'actions pourra être réalisée au profit des salariés de la Société et de ses filiales françaises (au sens, notamment, du paragraphe 1°) de l'article L. 225-197-6 du Code de commerce) et étrangères à l'exclusion des membres de l'équipe de Direction Générale – le Comité Exécutif – sans condition de performance ;
 - 6. prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires des actions de performance attribuées si l'attribution porte sur des actions à émettre ;
 - 7. donne pouvoir au Conseil d'Administration de mettre en œuvre la présente autorisation, et notamment, avec faculté de délégation dans la mesure où la loi le permettrait :
 - d'arrêter la date des attributions,
 - d'arrêter la ou les listes des bénéficiaires des attributions et le nombre d'actions attribuées à chacun,
 - de déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes et, le cas échéant, modifier son choix avant l'attribution définitive des actions,
 - de décider s'il y a lieu, en cas d'opérations sur les capitaux propres qui interviendraient avant la date d'attribution définitive des actions, de procéder à un ajustement du nombre des actions attribuées à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires et, dans cette hypothèse, déterminer les modalités de cet ajustement,
 - de procéder, si l'attribution porte sur des actions à émettre, aux augmentations de capital par incorporation de réserves ou de primes d'émission de la Société qu'il y aura lieu de réaliser au moment de l'attribution définitive des actions à leurs bénéficiaires, fixer les dates de jouissance des actions nouvelles, de prélever sur les réserves disponibles ou primes d'émission de la Société les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital résultant de ces augmentations de capital, et de modifier les statuts en conséquence,
 - d'accomplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.
- La présente autorisation est consentie pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée.

RÉSOLUTION 10

MODIFICATION DES STATUTS AUX FINS DE PRÉVOIR QUE CHAQUE ACTION, MÊME INSCRITE AU NOMINATIF, CONSERVE UN DROIT DE VOTE SIMPLE

L'alinéa 1^{er} de l'article 8 des statuts de la Société prévoit que chaque action, outre le droit de vote qui lui est attribué, donne droit à une quotité, proportionnelle au nombre et à la valeur nominale des actions existantes, des bénéfices ou du bon de liquidation.

Or, la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 visant à reconquérir l'économie réelle (dite loi « Florange ») partiellement codifiée à l'article L. 225-123 du Code de commerce en ce qui concerne les droits de vote doubles, a généralisé, au sein des sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé, le droit de vote double pour toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire ainsi que pour toutes les actions nominatives attribuées gratuitement à raison d'actions inscrites au nominatif depuis plus de deux ans dans le cadre d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, sauf clause contraire dans les statuts adoptée postérieurement à la promulgation de ladite loi (c'est-à-dire le 29 mars 2014).

La loi Florange renverse ainsi le principe selon lequel les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé pouvaient, de façon volontaire et sans que cela ne leur soit imposé, accorder par voie statutaire le droit de vote double pour toute action inscrite au nominatif depuis au moins deux ans au nom du même actionnaire et/ou toute action attribuée gratuitement à raison d'actions inscrites au nominatif depuis plus de deux ans dans le cadre d'une augmentation de capital.

Néanmoins, cette généralisation du droit de vote double trouve sa limite dans la loi Florange elle-même dans la mesure où les sociétés dont les actions sont admises sur un marché réglementé peuvent y déroger en adoptant dans leurs statuts, postérieurement à la promulgation de ladite loi, une clause précisant que leurs actions conserveront un droit de vote simple.

Après en avoir délibéré attentivement au vue des pratiques en la matière sur le marché français et de celles des sociétés étrangères de son secteur, votre Conseil a jugé, prenant en considération les préoccupations des actionnaires, qu'il y avait lieu d'utiliser cette faculté de dérogation en prévoyant que les actions Cap Gemini conserveraient un droit de vote simple.

Ainsi, nous vous proposons par la présente résolution de modifier l'article 8, alinéa 1^{er}, des statuts de la Société aux fins d'introduire une disposition prévoyant que (i) les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire et (ii) les actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions inscrites au nominatif depuis plus de deux ans dans le cadre d'une augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission conserveront un droit de vote simple.

S'agissant d'une modification des statuts, cette résolution est soumise aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires.

DIXIÈME RÉSOLUTION

Modification de l'article 8, alinéa 1^{er}, des statuts – Droits attachés à chaque action – aux fins de prévoir que chaque action, même inscrite au nominatif, conserve un droit de vote simple

Comme l'y autorise le troisième alinéa de l'article L. 225-123 du Code de commerce, l'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires et ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide que (i) les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire et (ii) les actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions inscrites au nominatif depuis plus de deux ans dans le cadre d'une augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission conserveront un droit de vote simple.

L'article 8, alinéa 1^{er}, des statuts est modifié ainsi :

Ancienne rédaction de l'article 8 alinéa 1^{er} :

« Outre le droit de vote qui lui est attribué par la Loi, chaque action donne droit à une quotité, proportionnelle au nombre et à la valeur nominale des actions existantes, des bénéfices ou du boni de liquidation ».

Nouvelle rédaction de l'article 8 alinéa 1^{er} :

« Chaque action donne droit à une quotité, proportionnelle au nombre et à la valeur nominale des actions existantes, des bénéfices ou du boni de liquidation. À chaque action est attribué un droit de vote simple, y compris aux actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire et aux actions nominatives attribuées gratuitement au titre d'actions inscrites au nominatif depuis plus de deux ans dans le cadre d'une augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission ».

Le reste de l'article inchangé.

RÉSOLUTION 11

MODIFICATION TECHNIQUE DES STATUTS – FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à posséder un nombre d'actions représentant certains seuils exprimés en pourcentages du capital ou des droits de vote de la Société est tenue à une obligation d'information, d'origine législative, sur les évolutions, à la hausse ou à la baisse, de sa participation dans le capital de la Société. Cette obligation légale peut se doubler d'une obligation statutaire, si les statuts de la société l'ont instituée, ce qui est prévu par l'article 10 des statuts de Cap Gemini.

Afin de déterminer si les seuils légaux de participation déclenchant ces obligations d'information sont atteints, la personne tenue à déclaration doit prendre en compte non seulement les actions ou les droits de vote qu'elle détient directement dans la Société, mais aussi ceux qui sont réputés détenus « par assimilation ». Il s'agit des actions ou droits de vote possédés par d'autres personnes pour le compte de cette personne, par les sociétés que contrôle cette personne au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, par un tiers avec qui cette personne agit de concert, des actions pouvant être obtenues au dénouement de produits dérivés etc. Il convient de rappeler que ces cas d'assimilation sont énumérés à l'article L. 233-9 du Code de commerce pour les seuils légaux et font l'objet de modifications législatives fréquentes.

L'alinéa 3 de l'article 10 des statuts de la Société énumère de façon non exhaustive pour les besoins des franchissements de seuils statutaires certains cas d'assimilation aux actions ou aux droits de vote possédés par la personne tenue à l'information en matière de franchissement des seuils du capital social de la Société.

C'est pourquoi votre Conseil d'Administration vous propose cette année, dans un souci de cohérence et de simplification, de modifier l'article 10, alinéa 3, des statuts de la Société afin d'aligner ces cas d'assimilation sur ceux prévus par la loi en introduisant un renvoi aux dispositions légales applicables en la matière.

Ainsi le même mode de calcul des seuils légaux et statutaires s'appliquera-t-il sans ambiguïté.

S'agissant d'une modification des statuts, cette résolution est soumise aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires.

ONZIÈME RÉSOLUTION

Modification de l'article 10, alinéa 3, des statuts – Franchissements de seuils – Modification technique

L'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires et ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, prenant acte que la modification proposée a pour seul objet d'aligner la rédaction des statuts avec les dispositions légales en vigueur, décide de modifier l'article 10, alinéa 3, des statuts « Franchissements de seuils » afin d'aligner les cas d'assimilation aux actions ou aux droits de vote possédés par la personne tenue à l'information sur ceux prévus par la loi :

Ancienne rédaction de l'article 10 alinéa 3 :

« Les franchissements de seuils soumis à déclaration s'apprécient en tenant compte des actions détenues par (i) les sociétés actionnaires à plus de 50 %, directement ou indirectement, de la Société déclarante ; (ii) les sociétés dont le capital est détenu à plus de 50 %, directement ou indirectement, par la Société déclarante, ainsi que (iii) les sociétés dont plus de 50 % du capital est détenu, directement ou indirectement, par une société détenant elle-même, directement ou indirectement, plus de 50 % du capital de la Société déclarante ».

Nouvelle rédaction de l'article 10 alinéa 3 :

« Les franchissements de seuils soumis à déclaration s'apprécient en incluant les actions et droits de vote assimilés par la loi aux actions et droits de vote possédés par la personne tenue à l'information ».

Le reste de l'article inchangé.

RÉSOLUTION 12

MODIFICATION TECHNIQUE DES STATUTS – FIXATION DU NOMBRE MAXIMUM DE DIRECTEURS GÉNÉRAUX DÉLÉGUÉS

Votre Conseil a pris conscience en élaborant son Règlement Intérieur qu'en l'absence de précision dans les statuts de la Société, le nombre de Directeurs Généraux Délégués qu'il serait possible de nommer risquerait d'être restreint à un, limitant ainsi la possibilité offerte au Président-Directeur Général (ou du Directeur Général selon le cas) de se faire assister, si besoin est, par plusieurs Directeurs Généraux Délégués.

L'article L. 225-53, alinéa 2, du Code de commerce prévoit en effet que les statuts doivent fixer le nombre maximum des Directeurs Généraux Délégués, qui ne peut dépasser cinq.

Il vous est donc proposé aujourd'hui d'insérer un nouveau paragraphe 5) à l'article 15 des statuts de la Société, fixant ainsi le nombre maximum de Directeurs Généraux Délégués à cinq afin de conserver un maximum de souplesse dans les statuts et le Règlement Intérieur du Conseil de votre Société, même en l'absence, à ce jour, de tout projet de nomination d'un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués.

S'agissant d'une modification des statuts, cette résolution est soumise aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires.

DOUZIÈME RÉSOLUTION

Modification de l'article 15 des statuts – Mode d'exercice de la Direction Générale – Fixation du nombre maximum de Directeurs Généraux Délégués – Modification technique

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-53, alinéa 2, du Code de commerce, l'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration notamment en ce qui concerne le fait qu'en l'absence de précision dans les statuts, le nombre de Directeurs Généraux Délégués qu'il serait possible de nommer serait limité à un, et dans l'optique de conserver un maximum de souplesse dans les statuts de la Société, décide de fixer le nombre maximum de Directeurs Généraux Délégués à cinq et par conséquent d'insérer un nouveau paragraphe 5) à l'article 15 des statuts « Mode d'exercice de la direction générale », rédigé comme suit :

« 5) Sur proposition du Président-Directeur Général ou du Directeur Général, selon le cas, le Conseil d'Administration peut nommer, parmi ses membres ou non, une ou plusieurs personnes physiques chargée(s) d'assister le Président-Directeur Général ou le Directeur Général, avec le titre de Directeur Général Délégué.

Le nombre de Directeurs Généraux Délégués ne peut être supérieur à cinq.

L'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs Généraux Délégués sont déterminées par le Conseil d'Administration, en accord avec le Président-Directeur Général ou le Directeur Général.

Le Directeur Général Délégué dispose, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Président-Directeur Général ou le Directeur Général. »

Le reste de l'article inchangé.

RÉSOLUTION 13

MODIFICATION TECHNIQUE DES STATUTS – CONDITIONS DE PARTICIPATION AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

La treizième résolution qui vous est proposée vise à modifier l'article 19, alinéa 3, des statuts de la Société afin de le mettre en conformité avec le Décret n° 2014-1466 du 8 décembre 2014 en ce qui concerne la date d'enregistrement des personnes habilitées à participer aux assemblées générales d'actionnaires, portée ainsi de l'enregistrement comptable au 3^e jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, à l'inscription en compte au 2^e jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris.

Votre Conseil a jugé plus pertinent de modifier les statuts en se référant « aux délais prévus par la loi et la réglementation applicables » plutôt qu'à conserver une rédaction reproduisant le texte actuellement en vigueur. Ainsi la nouvelle rédaction conviendrait-elle en cas de modifications ultérieures de la règle.

S'agissant d'une modification des statuts, cette résolution est soumise aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires.

TREIZIÈME RÉSOLUTION

Modification de l'article 19, alinéa 3, des statuts – Assemblées Générales – Modification technique

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-71 et suivants du Code de commerce, l'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires et ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier l'article 19 des statuts « Assemblées générales », troisième alinéa, ainsi qu'il suit :

Ancienne rédaction de l'article 19 alinéa 3 :

« Il est justifié du droit de participer aux Assemblées par l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire (ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte s'il réside à l'étranger) au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, et ce auprès de l'un des lieux mentionnés dans l'avis de convocation.

S'agissant des titres au porteur, l'intermédiaire habilité devra délivrer une attestation de participation ».

Nouvelle rédaction de l'article 19 alinéa 3 :

« Il est justifié du droit de participer aux Assemblées par l'inscription en compte au nom de l'actionnaire (ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte, s'il réside à l'étranger) dans les délais prévus par la loi et la réglementation applicables, soit dans les comptes de titres nominatifs, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, et ce auprès de l'un des lieux mentionnés dans l'avis de convocation.

S'agissant des titres au porteur, l'intermédiaire habilité devra délivrer une attestation de participation ».

Le reste de l'article inchangé.

RÉSOLUTION 14

POUVOIRS POUR FORMALITÉS

Le Conseil d'Administration vous propose enfin de donner pouvoirs pour l'exécution des formalités consécutives à la présente Assemblée Générale.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, confère tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour effectuer tous dépôts, publications, déclarations et formalités où besoin sera.

6.3 Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL PAR ANNULATION D' ACTIONS ACHETÉES. ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 6 MAI 2015 – 8^E RÉOLUTION

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'Administration vous propose de lui déléguer pour une durée de 24 mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par périodes de 24 mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre Société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 17 mars 2015

PricewaterhouseCoopers Audit

Françoise Garnier

Associée

Paris La Défense, le 17 mars 2015

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Frédéric Quélin

Associé

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES EXISTANTES OU À ÉMETTRE AU PROFIT DES MEMBRES DU PERSONNEL SALARIÉ ET DES MANDATAIRES SOCIAUX. ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 6 MAI 2015 – 9^E RÉOLUTION

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de votre Société et des sociétés françaises et étrangères qui lui sont liées, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de 18 mois à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Le rapport du Conseil d'Administration précise que l'attribution d'actions existantes ou à émettre au profit des salariés de Cap Gemini S.A. et de ses filiales françaises et étrangères sera limitée à un nombre d'actions d'un montant nominal de 8 euros n'excédant pas 1 % du capital social de votre Société sous conditions de performance. Il précise également que l'attribution d'actions au profit de certains mandataires sociaux de Cap Gemini S.A. sera limitée à 10 % du plafond mentionné ci-dessus.

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 notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'Administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'Administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 17 mars 2015

PricewaterhouseCoopers Audit

Paris La Défense, le 17 mars 2015

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Françoise Garnier

Associée

Frédéric Quélin

Associé

7

Informations complémentaires

7.1

Informations juridiques	258
7.1.1 Dénomination sociale et siège social	258
7.1.2 Forme juridique et législation applicable	258
7.1.3 Date de constitution et durée de la Société	258
7.1.4 Objet social (article 3 des statuts)	258
7.1.5 Registre du Commerce et des Sociétés	259
7.1.6 Consultation des documents juridiques	259
7.1.7 Exercice social	259
7.1.8 Répartition des bénéfices	259
7.1.9 Assemblées Générales	259
7.1.10 Franchissements de seuils	260
7.1.11 Identification des détenteurs de titres	260
7.1.12 Droits de vote	260
7.1.13 Modification des droits des actionnaires	261
7.1.14 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	261
7.1.15 Dispositions statutaires ou autres qui pourraient avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	261
7.1.16 Dispositions statutaires régissant les organes d'administration et de direction	261

7.2

Organes de Direction Générale	262
--------------------------------------	------------

7.3

Responsables de l'information	263
7.3.1 Responsable de l'information financière	263
7.3.2 Responsables du contrôle des comptes	263
7.3.3 Attestation du responsable du Document de Référence	265

7.1 Informations juridiques

7.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE ET SIÈGE SOCIAL

Dénomination sociale : Cap Gemini

Siège social : 11, rue de Tilsitt, 75017 Paris

7.1.2 FORME JURIDIQUE ET LÉGISLATION APPLICABLE

La Société est une société anonyme soumise aux dispositions de la loi n° 66-537 du 24 juillet 1966 et du décret n° 67-236 du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales.

7.1.3 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE DE LA SOCIÉTÉ

Afin de préparer et de faciliter l'introduction à la Bourse de Paris des titres de la société Cap Gemini Sogeti (créée en 1967) une nouvelle société Cap Gemini regroupant la totalité des participations représentatives des activités opérationnelles du Groupe a été constituée le 17 septembre 1984. Elle a été immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés le 4 octobre 1984.

Sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires, la durée de la Société est fixée à quatre-vingt-dix-neuf ans à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés.

7.1.4 OBJET SOCIAL (ARTICLE 3 DES STATUTS)

La Société a pour objet, en France et hors de France, d'aider à la gestion et au développement des entreprises en mettant à leur service ses connaissances dans leur domaine d'activité économique, son savoir-faire en matière de restructuration et d'organisation des tâches, et ses compétences dans les technologies de l'information.

Dans l'accomplissement de cet objet, la Société exerce au profit de ses clients, directement ou par l'intermédiaire de sociétés filiales ou associées ⁽¹⁾, l'une ou l'autre des activités suivantes prise isolément ou plusieurs de ces activités de façon séparée ou intégrée :

LE CONSEIL EN MANAGEMENT

En association étroite avec le client, la Société participe à la transformation de l'entreprise en l'aidant à la redéfinition ou à la réorientation de sa stratégie, en modifiant sa ligne de produits et services, en remodelant ses structures, en rénovant ses processus de fonctionnement, en remotivant son personnel, etc. Elle utilise à cette fin, et en tant que de besoin, toutes les possibilités offertes par les technologies de l'information les plus récentes.

LA CONCEPTION ET LA RÉALISATION DE SYSTÈMES D'INFORMATION

La Société conçoit et réalise des systèmes d'information : développement sur mesure de logiciels spécifiques, mises en œuvre d'applications informatiques à base de produits logiciels (fournis par des tiers ou appartenant à la Société), intégration de systèmes incorporant des matériels, des moyens de communication, des logiciels spécifiques, des progiciels et éventuellement d'autres composants, etc. La Société fournit également les prestations de conseil, de maîtrise d'œuvre, de formation et d'assistance relatives à ces réalisations.

LA GESTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

La Société gère pour le compte de ses clients tout ou partie des ressources associées à leur système d'information. Dans ce cadre, la Société peut être amenée à fournir elle-même tout ou partie des ressources matérielles nécessaires : ordinateurs, moyens de télécommunications, etc.

La Société peut également gérer pour le compte de ses clients les services que l'exploitation de ces systèmes d'information leur permet de fournir à leurs propres clients. Elle peut aussi devenir l'associé de son client dans une structure qui exerce tout ou partie de ses activités.

(1) En ce compris l'Assistance Technique/Services de proximité exercés sous la marque commerciale Sogeti et qui constitue le « 4^e métier » du Groupe.

Dans l'exercice de cet objet social, la Société peut décider :

- ▶ la création de filiales spécialisées ou la prise de participations financières dans le capital d'autres sociétés et la gestion de ces participations : cette gestion, qui est rémunérée, inclut notamment l'assistance dans les domaines technique, commercial, juridique et financier, la diffusion et l'entretien d'une image commune, l'organisation des structures financières, l'aide aux négociations destinées à faciliter l'obtention de tous contrats ou marchés, la formation, les efforts de recherche et développement, etc. ;
- ▶ le placement et la gestion des fonds lui appartenant, ainsi que l'octroi d'avances de trésorerie, de cautions, d'aval ou de

garanties qu'il sera jugé utile d'apporter à des sociétés dans lesquelles la Société détient une participation majoritaire ou non ;

- ▶ l'obtention ou l'acquisition de tous brevets, procédés de fabrication ainsi que leur exploitation, cession, apport ou concession.

L'objet de la Société inclut plus généralement toutes opérations commerciales, industrielles, mobilières, immobilières ou financières se rattachant directement ou indirectement à l'un des objets précités ou à tous objets similaires ou connexes ou susceptibles de faciliter l'accomplissement ou le développement desdits objets.

7.1.5 REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

La Société est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le numéro 330 703 844. Le code APE de la Société est 7010Z.

7.1.6 CONSULTATION DES DOCUMENTS JURIDIQUES

Les documents juridiques relatifs à la Société et en particulier ses statuts, ses comptes, les rapports présentés à ses assemblées par le Conseil d'Administration (ou le Directoire du 24 mai 1996 au 23 mai 2000) et par les Commissaires aux Comptes peuvent être consultés au siège social de la Société : 11, rue de Tilsitt – 75017 Paris.

7.1.7 EXERCICE SOCIAL

L'exercice social commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre.

7.1.8 RÉPARTITION DES BÉNÉFICES

Le bénéfice distribuable tel qu'il est défini par la loi est à la disposition de l'Assemblée Générale. Celle-ci décide souverainement de son affectation : elle peut, en totalité ou pour partie, l'affecter à tous fonds de réserves générales ou spéciales, le reporter à nouveau ou le distribuer aux actionnaires.

L'Assemblée décide également des modalités de cette distribution. Elle peut proposer aux actionnaires pour tout ou partie du dividende mis en distribution une option entre un paiement du dividende en numéraire ou un paiement en actions : dans cette

seconde hypothèse, le paiement aura lieu par attribution d'actions nouvelles dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Les dispositions qui précèdent sont également applicables à la distribution d'acomptes sur dividendes, dans les conditions prévues par la loi.

En outre, l'Assemblée Générale peut décider la mise en distribution des sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition, dans la mesure où la loi le permet.

7.1.9 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Conformément au décret n° 2014-1466 du 8 décembre 2014 applicable aux Assemblées Générales d'Actionnaires convoquées à partir du 1^{er} janvier 2015, il est désormais justifié du droit de participer aux Assemblées par l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire (ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte s'il réside à l'étranger) au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs, soit dans les comptes de titres au porteur

tenus par l'intermédiaire habilité, et ce auprès de l'un des lieux mentionnés dans l'avis de convocation. S'agissant des titres au porteur, l'intermédiaire habilité devra délivrer une attestation de participation.

Par la 13^e résolution soumise au vote de l'Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2015, le Conseil d'Administration propose de modifier l'article 19, alinéa 3, des statuts de la Société afin de le mettre en conformité avec ledit décret.

L'actionnaire peut participer personnellement aux Assemblées, donner procuration ou voter à distance selon les modalités fixées par la réglementation applicable.

L'actionnaire qui a choisi son mode de participation à l'Assemblée (participation physique, à distance ou par procuration) et l'a fait connaître à la Société ne peut pas revenir sur ce choix, étant cependant précisé que la présence de l'actionnaire à l'Assemblée annule tout vote à distance ou par procuration.

Les votes à distance ou par procuration ne sont pris en compte qu'à la condition que les formulaires de vote parviennent à la Société trois jours au moins avant l'Assemblée. Si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, l'actionnaire exprimant son vote par procuration

ou à distance pourra participer au vote par tous moyens de télécommunication et télétransmission permettant son identification y compris internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable lors de son utilisation. En cas d'utilisation d'un formulaire électronique, la signature de l'actionnaire pourra prendre la forme soit d'une signature sécurisée, soit d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel elle s'attache pouvant notamment consister en un identifiant et un mot de passe. Le cas échéant, cette décision du Conseil d'Administration est communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO).

En cas de conflit entre le vote par procuration et le vote à distance, le vote à distance prime le vote par procuration.

7.1.10 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 25 avril 2002 a introduit dans les statuts une obligation d'information : le seuil de participation en capital (ou en droits de vote) à partir duquel naît l'obligation d'information est fixé à 1 % et à chacun de ses multiples tant à la hausse qu'à la baisse. Le franchissement dudit seuil doit être déclaré à la Société, dans un délai de quinze (15) jours de l'inscription en compte des titres permettant d'atteindre ou de franchir ce seuil. L'inobservation de ces déclarations statutaires est sanctionnée par la privation des droits de vote pour les actions excédant la fraction non déclarée et ce, pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendra jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification prévue ci-dessus, pour autant que l'application de cette sanction soit demandée par un ou plusieurs actionnaires détenant 1 %

au moins du capital ou des droits de vote de la Société et que cette demande soit consignée au procès-verbal de l'Assemblée Générale.

Par la onzième résolution soumise au vote de l'Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2015, le Conseil d'Administration propose dans un souci de cohérence et de simplification, de modifier l'article 10, alinéa 3, des statuts de la Société afin d'aligner les cas d'assimilation aux actions ou aux droits de vote possédés par la personne tenue à l'information en matière de franchissement des seuils « statutaires » du capital social de la Société sur ceux prévus par la loi en introduisant un renvoi aux dispositions légales applicables en la matière.

Ainsi le même mode de calcul des seuils légaux et statutaires s'appliquera-t-il sans ambiguïté.

7.1.11 IDENTIFICATION DES DÉTENTEURS DE TITRES

La Société a adopté le régime des titres au porteur identifiables et peut en conséquence faire usage des dispositions légales prévues en la matière.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 25 avril 2002 a introduit une nouvelle clause statutaire permettant à la Société de demander à tout moment à l'organisme chargé de la compensation des

titres, le nom, la nationalité, l'année de naissance ou, s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination, l'année de constitution et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses Assemblées, ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

7.1.12 DROITS DE VOTE

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel au capital qu'elles représentent. À égalité de valeur nominale, chaque action donne droit à une voix.

Il n'existe pas de droits de vote double.

À chaque action est attachée une voix quelle que soit la forme de l'action, nominative ou au porteur.

La loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 visant à reconquérir l'économie réelle (dite loi « **Florange** ») partiellement codifiée à l'article L. 225-123 du Code de commerce en ce qui concerne les droits de vote doubles, a généralisé, au sein des sociétés dont les

actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé, le droit de vote double pour toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire sauf clause contraire dans les statuts adoptée postérieurement à la promulgation de ladite loi (c'est-à-dire le 29 mars 2014).

Par la 10^e résolution soumise au vote de l'Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2015, le Conseil d'Administration propose d'utiliser cette faculté de dérogation et de modifier corrélativement l'article 8, alinéa 1^{er}, des statuts afin d'y prévoir que que les actions Cap Gemini conserveraient un droit de vote simple.

7.1.13 MODIFICATION DES DROITS DES ACTIONNAIRES

Les modifications du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent sont soumises aux seules prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de disposition spécifique à cet égard.

7.1.14 DROITS, PRIVILÈGES ET RESTRICTIONS ATTACHÉS AUX ACTIONS

Outre le droit de vote qui lui est attribué par la loi, chaque action donne droit à une quotité, proportionnelle au nombre et à la valeur nominale des actions existantes, des bénéfices ou du boni de liquidation.

Aucun privilège n'est attaché à une catégorie particulière d'actions, ou à une catégorie particulière d'actionnaires.

7.1.15 DISPOSITIONS STATUTAIRES OU AUTRES QUI POURRAIENT AVOIR POUR EFFET DE RETARDER, DIFFÉRER OU EMPÊCHER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Non-applicable.

7.1.16 DISPOSITIONS STATUTAIRES RÉGISSANT LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Nomination des administrateurs et durée des fonctions

La Société est administrée par un Conseil d'Administration composé de trois membres au moins et dix-huit au plus, membres qui ne peuvent être que des personnes physiques. Ces administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires pour une durée de quatre ans.

En outre, un administrateur représentant les salariés actionnaires est également nommé par l'Assemblée Générale des actionnaires pour une durée de quatre ans, lorsqu'à la clôture d'un exercice, la part du capital détenue par le personnel de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, représente plus de 3 % du capital social de la Société.

L'administrateur représentant les salariés actionnaires est élu par l'Assemblée Générale Ordinaire parmi les deux candidats désignés conformément aux dispositions légales et statutaires. Cet administrateur n'est pas pris en compte pour la détermination du nombre maximal d'administrateurs prévu par l'article L. 225-17 du Code de commerce.

Limite d'âge des administrateurs

Aux termes de l'article 11.4) des statuts, le nombre d'administrateurs âgés de plus de soixante-quinze (75) ans, ne pourra, à l'issue de chaque Assemblée Générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes sociaux, dépasser le tiers (arrondi, le cas échéant, au nombre entier supérieur) des administrateurs en exercice.

Limite d'âge du Président du Conseil d'Administration

Pour l'exercice des fonctions du Président du Conseil d'Administration, la limite d'âge est fixée à :

- ▶ soixante-dix (70) ans accomplis lorsqu'il exerce également les fonctions de Directeur Général de la Société (P.D.G.) ; et
- ▶ soixante-dix-neuf (79) ans accomplis lorsqu'il n'exerce pas en même temps les fonctions de Directeur Général de la Société.

Dans les deux cas, ses fonctions prennent fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle qui suit la date de son anniversaire.

Reste à préciser qu'en cas de dissociation entre les fonctions de Président et celles de Directeur Général, les fonctions de Directeur Général prennent fin le jour de la première Assemblée Générale Ordinaire qui suit la date de son 70^e anniversaire.

Participation minimum des administrateurs au capital social de la Société

Aux termes de l'article 11.2) des statuts, chaque administrateur doit être, pendant toute la durée de ses fonctions, propriétaire d'au moins mille (1 000) actions de la Société.

Règles de majorité au sein du Conseil d'Administration

Les décisions sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi, sauf pour ce qui est du choix entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale. En cas de partage des voix, celle du Président de la Société est prépondérante.

Mode d'exercice de la Direction Générale

La Direction Générale de la Société est assumée soit par le Président du Conseil d'Administration (qui prend alors le titre de Président Directeur Général), soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général. Il appartient au Conseil d'Administration de choisir entre ces deux modalités d'exercice de la Direction Générale, qui devra statuer à la majorité des deux tiers de ses membres.

Le 4 avril 2012, suite à la proposition de son Président de l'époque, M. Serge Kampf, le Conseil d'Administration a décidé de procéder à la réunification des fonctions de Président et de Directeur Général et a nommé le Directeur Général, M. Paul Hermelin, aux fonctions de Président Directeur Général (pour plus d'information, se reporter au chapitre 2 du présent Document de Référence).

Règlement intérieur et Comités du Conseil d'Administration

Se reporter au chapitre 2 du présent Document de Référence.

7.2 Organes de Direction Générale

Ils sont constitués :

- d'un Conseil de Direction Générale (GMB) composé de 6 membres :

Paul Hermelin	Président Directeur Général
Aiman Ezzat	Finances
Hubert Giraud	Ressources Humaines
Patrick Nicolet	Infrastructure Services / contrôle opérationnel de l'Amérique Latine
Salil Parekh	Application Services One / contrôle opérationnel de Sogeti
Olivier Sevilla	Application Services Two / contrôle opérationnel de Capgemini Consulting / Prosodie / BPO

- d'un Comité Exécutif regroupant le GMB et 12 autres membres :

John Brahim	« Big Data »
Pierre-Yves Cros	Développement
Lanny Cohen	Technologies et Propriété Intellectuelle
Philippe Grangeon	Marketing et Communication
Cyril Garcia	Conseil
André Cichowlas	Production / Méthodes et supports
Aruna Jayanthi	Inde et Coordination Commerciale Suède
Jean-Baptiste Massignon	Secrétariat Général
Paul Nannetti	Ventes et portefeuille d'offres
Luc-François Salvador	Asie-Pacifique
Chris Stancombe	Business Process Outsourcing
Hans Van Waayenburg	Services informatiques de proximité (Sogeti) / Coordination Commerciale Hollande

- et de directeurs du Groupe qui rapportent directement au Président Directeur Général :

Christophe Bonnard	Coordination Commerciale France
Philippe Christelle	Audit Interne
Navin Goel *	Coordination Commerciale États-Unis
Christine Hodgson	Coordination Commerciale Royaume-Uni
Michael Schulte	Coordination Commerciale Allemagne

* Navin Goel a été nommé le 29 janvier 2015 et ne figure pas dans le contenu de la note 30 aux comptes consolidés au 31 décembre 2014.

7.3 Responsables de l'information

7.3.1 RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE



Aiman EZZAT

Directeur Financier

11, rue de Tilsitt, 75017 PARIS

Tél. : 01 47 54 50 00

7.3.2 RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

PricewaterhouseCoopers Audit

Membre de la compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.

63, rue de Villiers, 92208 Neuilly-Sur-Seine Cedex,

représenté par Mme Françoise GARNIER

Date du premier mandat : Assemblée Générale Ordinaire du 24 mai 1996.

Durée d'exercice : mandat expirant à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019.

KPMG S.A.

Membre de la compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.

Immeuble le Palatin, 3, cours du Triangle, 92939 Paris La Défense Cedex,

représenté par M. Frédéric QUELIN

Date du premier mandat : Assemblée Générale Ordinaire du 25 avril 2002.

Durée d'exercice : mandat expirant à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019.

COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

Monsieur Jean-Christophe GEORGHIOU

63, rue de Villiers 92208 Neuilly-Sur-Seine Cedex,

Commissaire aux Comptes suppléant du Cabinet PricewaterhouseCoopers Audit,

nommé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 7 mai 2014.

Échéance du mandat : Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2019.

KPMG Audit I.S. SAS

3, Cours du Triangle Immeuble le Palatin, 92939 Paris La Défense Cedex

Commissaire aux Comptes suppléant du Cabinet KPMG S.A.,

nommé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 7 mai 2014.

Échéance du mandat : Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2019.

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

en milliers d'euros (hors taxes)	KPMG				PwC			
	Montants		%		Montants		%	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Audit								
Commissariat aux comptes, certification examen des comptes individuels et consolidés	2 870	2 985	58 %	69 %	2 470	2 548	75 %	57 %
■ Émetteur	455	407	9 %	9 %	518	425	16 %	10 %
■ Filiales intégrées globalement	2 415	2 578	49 %	60 %	1 952	2 123	59 %	47 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission de CAC ⁽¹⁾	425	428	9 %	10 %	39	561	1 %	12 %
■ Émetteur	42	295	1 %	7 %	1	416	0 %	9 %
■ Filiales intégrées globalement	383	133	8 %	3 %	38	145	1 %	3 %
Sous-total	3 295	3 413	67 %	79 %	2 509	3 109	76 %	69 %
Autres prestations								
Juridique, fiscal, social	145	123	3 %	3 %	102	17	3 %	0 %
Autres ⁽²⁾	1 486	760	30 %	18 %	677	1 392	21 %	31 %
Sous-total	1 631	883	33 %	21 %	779	1 409	24 %	31 %
TOTAL	4 926	4 296	100 %	100 %	3 288	4 518	100 %	100 %

(1) Les honoraires comptabilisés en autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes concernent des diligences réalisées dans le cadre d'opérations d'acquisitions et financières.

(2) L'essentiel de ces honoraires sont relatifs à des missions réalisées à la demande de nos clients, dans le cadre de la norme ISAE 34-02 et concernant l'audit d'applications et/ou de processus sous-traités au Groupe.

7.3.3 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 que les informations qui relèvent du rapport de gestion répertoriées au chapitre 8, section 8.3 présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 présentés dans ce document ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant page 194, qui contient une observation ne remettant pas en cause l'opinion exprimée, relative au changement de présentation du compte de résultat consolidé lié à la modification du classement des dotations aux amortissements d'actifs incorporels reconnus lors de regroupements d'entreprises en autres charges et produits opérationnels.

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, données dans le présent Document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document.

La lettre de fin de travaux ne contient ni réserves ni observations. »

Paris, le 1 avril 2015

Paul Hermelin,

Président Directeur Général

8

Tables de concordance

8.1

**Information requise par
le Règlement Européen
n° 809/2004** 268

8.2

**Table de concordance
du rapport financier annuel** 269

8.3

**Table de concordance
du rapport de gestion prévu
par les articles L. 225-100
et suivants du Code
de commerce** 270

8.1

Information requise par le Règlement Européen n° 809/2004

	Pages du document de référence
1 PERSONNES RESPONSABLES	263 et 265
2 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	2 et 263
3 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	3
4 FACTEURS DE RISQUES	25, 26 à 31, 161, 172, 179 à 181
5 INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
Histoire et évolution de la Société	6 et 7
Informations juridiques concernant la Société	258 à 261
Investissements	25 et 162 à 167
6 APERÇU DES ACTIVITÉS	
Les principales activités	8 à 12 et 17 à 24
Les principaux marchés	15 à 16 et 145 à 148
Le marché des services informatiques et la concurrence	15 à 16
7 ORGANIGRAMME	
Description sommaire du groupe et place occupée par l'émetteur	13 à 14
Liste des filiales importantes	191 à 193
8 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	13
9 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET RÉSULTAT	130 à 135 et 195 à 196
10 TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
Informations sur les capitaux	196, 154 à 161 et 224 à 228
Flux de trésorerie	139 et 178 à 179
Conditions d'emprunt, structure de financement de l'émetteur et restriction à l'utilisation des capitaux	173 à 177 et 189
11 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	S.O.
12 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	135
13 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	135
14 ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	2, 35 à 57 et 261 à 262
15 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES	52, 58 à 69 et 190
16 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	35 à 37 et 44 à 52
17 SALARIÉS	
Effectifs	87 à 90, 132 et 188
Stock-options, plan d'actionnariat salarié	67 à 69, 154 à 161, 204 à 207 et 226 à 228
18 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	229 et 234
19 OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	13, 53 et 190
20 INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
Informations financières historiques	1 et 3
États financiers	136 à 194 et 197 à 217
Vérification des informations financières	194, 217 et 265
Politique de distribution de dividendes	196, 232 et 259
Procédures judiciaire et d'arbitrage	29 et 186
21 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
Capital social	196 et 224 à 226
Acte constitutif et statuts	258 à 261
22 CONTRATS IMPORTANTS	18 à 19 et 132 à 134
23 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	S.O.
24 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	258 à 261
25 INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	222

8.2 Table de concordance du rapport financier annuel

		Pages du document de référence
1	Comptes annuels	197 à 216
2	Comptes consolidés	136 à 190
3	Rapport de gestion du Conseil d'Administration de Cap Gemini	270 à 271
4	Déclaration du responsable du rapport financier annuel	265
5	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	217
6	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	194
7	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	218
8	Honoraires des Commissaires aux comptes	216 et 264
9	Rapport du Président du Conseil sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques	35 à 39, 44 à 53, 54 à 56 et 70 à 78
10	Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration	79 à 80

8.3

Table de concordance du rapport de gestion prévu par les articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce

	Pages du document de référence
Situation et activité du Groupe en 2012	
Commentaires sur l'exercice	
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	130 à 135 et 195 à 196
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi	190 et 216
Évolution et perspectives d'avenir	135
Activités en matière de Recherche et de Développement	S.O.
Comptes sociaux	
Bilan et Comptes de résultats	197 à 199
Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI	S.O.
Délais de paiement des dettes fournisseurs	196
Prises de participation significatives ou prises de contrôle au cours de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	196
Tableau des résultats des cinq derniers exercices	221
Filiales et participations	222
Description des principaux risques	
Risques liés à l'activité	26 à 28
Risques juridiques	28 à 29
Risque actions	29
Risque de crédit et de contrepartie	29
Risque de liquidité	29
Risques financiers et de marché	30
Risques relatifs aux passifs sociaux	30
Assurances	30 à 31
Gouvernance	
Choix des modalités du mode d'exercice de la Direction Générale	35 à 36
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice écoulé	40 à 43
Rémunérations et avantages de toute nature versés à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé	52 et 58 à 69
Engagements de toutes natures pris au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux	58 à 69
Options, actions sous condition de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	59 à 60, 63 et 67 à 69
Rémunération 2014 de Monsieur Paul Hermelin, Président Directeur Général	58 à 64
Etat récapitulatif des opérations réalisées en 2013 sur les titres Cap Gemini par les membres du Conseil d'Administration et "les hauts responsables"	56 à 57
Informations sociales, environnementales et engagements sociétaux	
Informations relatives aux collaborateurs et conséquences sociales de l'activité de Cap Gemini	87 à 107
Indicateurs clés en matière environnementale et sociale	108 à 122

	Pages du document de référence
Informations concernant le capital social	
Composition de l'actionnariat et modifications intervenues au cours des 3 derniers exercices	196, 229 et 234
Structure et évolution du capital	224
Participation des salariés dans le capital social	226 à 228
Franchissements de seuils légaux déclarés à la Société	196
Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société	234
Rachat par la Société de ses propres actions	235
Informations sur les plans d'options de souscription d'actions consenties aux dirigeants mandataires sociaux et aux salariés	60 à 69 et 226 à 228
Informations sur les attributions d'actions gratuites au profit des dirigeants mandataires sociaux et des salariés	60 à 69 et 226 à 228
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	225 à 226
Montant des dividendes et des autres revenus distribués mis en paiement au cours des trois exercices précédents	196, 232 et 259
Rapport du Président du Conseil sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques	35 à 39, 44 à 53, 54 à 56 et 70 à 78

www.capgemini.com