DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
RAPPORT FINANCIER ANNUEL
2017

Capgemini

PEOPLE MATTER, RESULTS COUNT.

SOMMAIRE

1 Présentation de la Société et de ses activités 5

1.1 Présentation de la Société 6
1.2 Activités du Groupe 10
1.3 Principales filiales du Groupe et organigramme simplifié 16
1.4 Le marché et l'environnement concurrentiel de Capgemini 18
1.5 Une excellente performance en 2017 21
1.6 Politiques d'investissement et de financement 29

2 Gouvernement d'entreprise - Risques et contrôle interne 31

RFA 2.1 Structure de gouvernance et composition du Conseil d'Administration 33
RFA 2.2 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration 62
2.3 Organisation générale du Groupe 79
RFA 2.4 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux 85
RFA 2.5 Risques et contrôle interne 103

3 Notre responsabilité sociale, sociétale et environnementale 119

RFA 3.1 Une stratégie renouvelée : « Architectes d'Avenirs Positifs » 120
RFA 3.2 Ressources humaines et cadre de travail 129
RFA 3.3 Impact social et inclusion numérique 146
RFA 3.4 Responsabilité environnementale 148
RFA 3.5 Méthodologie et périmètre des informations extra-financières 163
3.6 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 167

4 Informations financières 171

RFA 4.1 Analyse des résultats consolidés du groupe Capgemini 172
RFA 4.2 Comptes consolidés 179
RFA 4.3 Commentaires sur les comptes de la société Capgemini SE 247
RFA 4.4 Comptes sociaux 2017 250
RFA 4.5 Autres informations financières et comptables 275

5 Capgemini et ses actionnaires 277

RFA 5.1 Capital social de Capgemini 278
5.2 Capgemini et la bourse 283
RFA 5.3 Répartition du capital et des droits de vote 286
RFA 5.4 Programme de rachat d'actions 288

6 Rapport du Conseil d'Administration et projets de résolutions à l'Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2018 291

6.1 Résolutions à caractère ordinaire 292
6.2 Résolutions à caractère extraordinaire 309
6.3 Synthèse des résolutions financières 328
6.4 Rapport complémentaire du Conseil d'Administration relatif à l'émission d'actions dans le cadre de l'opération d'actionnariat des salariés du groupe Capgemini « ESOP 2017 » 329
6.5 Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes 333

7 Informations complémentaires 339

RFA 7.1 Informations juridiques 340
7.2 Organes de Direction Générale 344
7.3 Information historique sur les exercices 2015 et 2016 345
7.4 Responsables de l'information 346

8 Tables de concordance 349

8.1 Information requise par le Règlement Européen n° 809/2004 350
8.2 Table de concordance du rapport financier annuel 352
8.3 Table de concordance du Rapport de gestion 353

Notes 355

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

Capgemini

Document de référence 2017

Rapport financier annuel

Capgemini est un leader mondial du conseil, des services informatiques et de la transformation numérique. A la pointe de l'innovation, le Groupe aide ses clients à saisir l'ensemble des opportunités que présentent le cloud, le digital et les plateformes. Fort de 50 ans d'expérience et d'une grande expertise des différents secteurs d'activité, il accompagne les entreprises et organisations dans la réalisation de leurs ambitions, de la définition de leur stratégie à la mise en œuvre de leurs opérations. Pour Capgemini, ce sont les hommes et les femmes qui donnent toute sa valeur à la technologie.

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 23 mars 2018, 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.

Au titre de l'année 2017

Le Conseil d'Administration

Paul HERMELIN, Président-directeur général

Daniel BERNARD, Vice-Président

Anne BOUVEROT

Yann DELABRIÈRE

Laurence DORS

Carole FERRAND

Robert FRETEL

Siân HERBERT-JONES

Phil LASKAWY

Kevin MASTERS

Xavier MUSCA

Patrick POUYANNÉ

Pierre PRINGUET, Administrateur référent

Bruno ROGER

Lucia SINAPI-THOMAS

Caroline WATTEEUW-CARLISLE

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
représenté par Françoise GARNIER et Richard BÉJOT

KPMG S.A.
représenté par Frédéric QUÉLIN

Principales données financières

Comptes consolidés

en millions d'euros	2013	2014	2015	2016	2017
Chiffre d'affaires	**10 092**	**10 573**	**11 915**	**12 539**	**12 792**
Charges opérationnelles	(9 235)	(9 603)	(10 653)	(11 099)	(11 299)
Marge opérationnelle *	**857**	**970**	**1 262**	**1 440**	**1 493**
% du chiffre d'affaires	*8,5 %*	*9,2 %*	*10,6 %*	*11,5 %*	*11,7 %*
Résultat d'exploitation	**720**	**853**	**1 022**	**1 148**	**1 183**
% du chiffre d'affaires	*7,1 %*	*8,1 %*	*8,6 %*	*9,2 %*	*9,2 %*
Résultat net (part du Groupe)	**442**	**580**	**1 124 (1)**	**921 (2)**	**820**
% du chiffre d'affaires	*4,4 %*	*5,5 %*	*9,4 %*	*7,3 %*	*6,4 %*
Résultat par action					
Nombre moyen d'actions de la période	*158 147 868*	*157 855 433*	*168 452 917*	*169 450 721*	*168 057 561*
Résultat de base par action *(en euros)*	2,80	3,68	6,67	5,44	4,88
Résultat normalisé par action * *(en euros)*	3,41	4,22	*7,67 (1)*	*6,69 (2)*	6,22
Dividende par action au titre de l'exercice *(en euro)*	1,10	1,20	1,35	1,55	1,70 (3)
Écarts d'acquisition au 31 décembre	**3 601**	**3 784**	**7 055**	**7 176**	**6 830**
Capitaux propres part du Groupe au 31 décembre	**4 458**	**5 057**	**6 887**	**7 272**	**6 956**
(Endettement net)/trésorerie nette * au 31 décembre	**678**	**1 218**	**(1 767)**	**(1 413)**	**(1 209)**
***Free cash flow* organique * au 31 décembre**	**455 (4)**	**668**	**815**	**1 071**	**1 080**
Nombre moyen de collaborateurs	**128 126**	**137 747**	**161 268**	**185 593**	**196 755**
Nombre de collaborateurs au 31 décembre	**131 430**	**143 643**	**180 639**	**193 077**	**199 698**

(1) Y compris la réévaluation des actifs d'impôts différés sur déficits reportables aux États-Unis pour 476 millions d'euros.
(2) Y compris 180 millions d'euros de produit net d'impôt relatif à des goodwill résultant de réorganisations juridiques.
(3) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2018.
(4) Avant contribution exceptionnelle de 235 millions d'euros à un fonds de pension au Royaume-Uni.
(*) Les indicateurs alternatifs de performance suivis par le Groupe, la marge opérationnelle, le résultat normalisé par action, l'endettement net/trésorerie nette et le free cash flow organique sont définis en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance et détaillés en Note 11 – Résultat par action, Note 21 – Endettement net/Trésorerie nette et Note 22 – Flux de trésorerie.

1

Présentation de la Société et de ses activités

1.1 Présentation de la Société 6

1.1.1 Capgemini en bref 6
1.1.2 Grandes dates de l'histoire du Groupe 8
1.1.3 Sept valeurs au cœur du Groupe 9
1.1.4 Nouvelle identité de marque 9

1.2 Activités du Groupe 10

1.2.1 Métiers et secteurs 10
1.2.2 Un portefeuille mondial d'offres innovantes 11
1.2.3 Applied Innovation Exchange (AIE) 11
1.2.4 Digital Transformation Institute (DTI) 11
1.2.5 Un écosystème de partenaires technologiques 12
1.2.6 Une organisation centrée sur les besoins de ses clients 14
1.2.7 Analyse du chiffre d'affaire et de la marge opérationnelle 2017 15

1.3 Principales filiales du Groupe et organigramme simplifié 16

1.4 Le marché et l'environnement concurrentiel de Capgemini 18

1.5 Une excellente performance en 2017 21

1.5.1 Une accélération dans le digital et le cloud 21
1.5.2 Au service de l'innovation collaborative : Applied Innovation Exchange 23
1.5.3 Stimuler la croissance via la compétitivité 23
1.5.4 Contrats majeurs remportés en 2017 23
1.5.5 Distinctions et récompenses 25
1.5.6 Des publications reconnues 27

1.6 Politiques d'investissement et de financement 29

1.6.1 Politique d'investissement 29
1.6.2 Politique de financement et notation financière 29

1.1 Présentation de la Société

1.1.1 Capgemini en bref

— Capgemini
People matter, results count.*

Pour Capgemini, ce sont les hommes et les femmes qui donnent toute sa valeur à la technologie.

Un Groupe international, entrepreneurial et multiculturel

200 000
collaborateurs dans plus de

40
pays, avec plus de

120
nationalités représentées

Nos 7 valeurs d'origine

Honnêteté

Audace

Confiance

Liberté

Plaisir

Simplicité

Solidarité

au **cœur** de **toutes** nos actions

À la pointe de l'innovation

Nous accélérons l'innovation chez nos clients avec notre réseau ***Applied Innovation Exchange***, composé de 16 centres répartis dans le monde entier.

Nous mettons à profit un **écosystème international de partenaires**, incluant des acteurs technologiques de premier rang et des startups spécialisées.

Nous publions des études de référence sur les dernières tendances digitales, notamment au travers du ***Digital Transformation Institute***, notre réseau de centres de recherche dédiés en Inde, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Nos clients peuvent échanger avec plus de 1 000 experts de Capgemini qui partagent des informations et conseils via notre plateforme en ligne ***Expert Connect***.

* L'homme est vital, le résultat capital.

— EN BREF —

Nous accompagnons nos clients dans la réalisation de leurs ambitions, de la définition de leur stratégie à la mise en place de leurs opérations.

Des expertises de pointe en conseil, services technologiques et transformation digitale

Nos principales offres de services

• Conseil en Stratégie, Innovation et Transformation Digitale • Digital Manufacturing • Expérience Client Digitale • *Insights & Data* • Services d'Ingénierie • *Cloud Choice* • Services d'infrastructure • Développement et Maintenance des applications • *Testing* • Automatisation • Process métiers et Plateformes • Cybersécurité •

Une forte expertise sectorielle avec des offres spécialisées

• Biens de consommation, Commerce, Distribution et Transport • Énergie, *Utilities* et Chimie • Industrie, Automobile et Sciences de la vie • Services financiers • Secteur public • Télécommunications, Médias et Divertissement •

Une performance solide et durable

Résultats 2017

12,8 Md€
de chiffre d'affaires

11,7 %
de marge opérationnelle

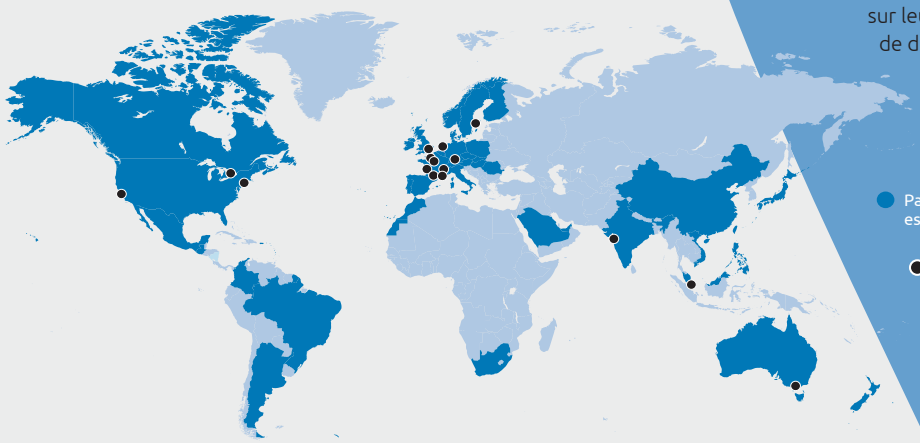
1,1 Md€
de *free cash-flow*

Architectes d'Avenirs Positifs

• **Diversité** •
Stimuler la diversité sous toutes ses formes et agir pour l'inclusion.

• **Inclusion digitale** •
Mettre à profit nos compétences pour relever les défis de l'automatisation et de la révolution digitale de nos sociétés.

• **Responsabilité environnementale** •
Réduire notre impact environnemental, nous préparer au défi climatique et accompagner nos clients sur leurs enjeux de durabilité.



Pays où le Groupe est présent

Sites du réseau *Applied Innovation Exchange*

1.1.2 Grandes dates de l'histoire du Groupe

1967	Création de Sogeti par Serge Kampf le 1er octobre, à Grenoble.
1970	Accord entre Sogeti et OBM (Organisation Bossard Michel), associant services informatiques et conseil en organisation.
1971	Naissance d'Eurinfor, société de *facilities management* créée par Sogeti avec le groupe Cofradel et la Lyonnaise de Banque.
1973	Les VIIes Rencontres à Djerba furent le dernier rassemblement interne réunissant l'ensemble des collaborateurs (440) du Groupe Sogeti.
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 1er janvier du groupe CAP GEMINI Sogeti, qui, avec 1 700 collaborateurs, devient le 1er groupe européen de sociétés de services informatiques. IXes Rencontres à Istanbul (270 participants).
1976	La D.G. du Groupe s'installe au 17, av. George-V. Publication du 1er 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 %.
1990	XVIIes 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 Koweit déclenche une crise économique mondiale qui va durer quatre 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 XVIIIes 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 Mumbai (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 6e Coupe du Monde de rugby à XV. Grande soirée au Carrousel du Louvre pour fêter le 40e 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 cinq 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. XXIIIes Rencontres à Barcelone sur le thème de la « niaque ». Le Groupe termine l'année avec plus de 100 000 collaborateurs.
2011	Acquisition de huit sociétés, dont Artesys, Avantias et Prosodie en France, et Praxis Technology en Chine. Réorganisation en six grandes unités opérationnelles (SBUs). Lancement d'une nouvelle ligne mondiale de services (Mobile Solutions).
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. XXIVes 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.
2015	Acquisition d'IGATE aux États-Unis : l'Amérique du Nord devient le premier marché de Capgemini.
2016	Décès le 15 mars de Serge Kampf, fondateur du Groupe.
2017	Capgemini fête son cinquantième anniversaire et lance sa nouvelle identité de marque. Les XXVIes Rencontres renouent avec Genève, qui avait été, en 1971, la première ville internationale à accueillir cet événement interne regroupant le top management de Capgemini. Ce rendez-vous a été l'occasion de célébrer la performance du Groupe et de partager l'ambition pour l'avenir.

1.1.3 Sept valeurs au cœur du Groupe

En 1967, Serge Kampf est un des premiers à comprendre ce que sera la mission d'une entreprise de services dans ce monde de l'informatique qui vient à peine d'émerger. Il crée Sogeti qui deviendra Cap Gemini Sogeti, puis Capgemini Ernst & Young et enfin Capgemini, autour de quelques principes qui nous gouvernent toujours : l'esprit d'entreprise tout d'abord, la passion des clients ensuite, l'obsession de faire grandir les collaborateurs, une éthique de chaque instant et une exigence absolue de la performance. Pour Serge, notre métier repose sur des hommes qui travaillent main dans la main autour de valeurs sur lesquelles ils ne transigeront jamais.

Capgemini reste fidèle à ses sept valeurs d'origine, créées par son fondateur. La culture du Groupe et ses pratiques professionnelles sont inspirées et guidées par ces valeurs. Elles l'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 le Groupe que tout manquement à l'obligation d'une action commerciale loyale et transparente serait immédiatement sanctionné.

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

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.

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.

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.

Ces valeurs s'incarnent dans la promesse de marque de Capgemini : *People matter, results count*[(1)]. Pour le Groupe, la réussite des projets de ses clients ne dépend pas uniquement de la technologie : ce sont les hommes et les femmes qui donnent toute sa valeur à 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.

1.1.4 Nouvelle identité de marque

À l'occasion de ses 50 ans, Capgemini a dévoilé sa nouvelle identité visuelle en octobre 2017. Celle-ci s'appuie sur l'héritage du Groupe et reflète sa personnalité unique et les atouts qui font sa force : le dynamisme, la précision et l'humain.

Le nouveau logo adopte une typographie manuscrite, directement inspirée de l'écriture du fondateur Serge Kampf. Associé au symbole de l'as de pique, ce logo est une signature d'entreprise unique et forte. Il reflète la philosophie du Groupe selon laquelle la technologie ne serait rien sans l'humain. L'emblématique as de pique Capgemini est maintenant plus dynamique et évoque l'évolution de l'environnement technologique ainsi que la capacité du Groupe à s'adapter avec précision et pertinence pour répondre aux attentes de ses clients. Enfin, la nouvelle palette de couleurs utilise des tonalités plus vives. Le bleu foncé représente toute l'envergure de son expérience et la fiabilité de ses collaborateurs, tandis que le bleu clair évoque les codes de l'innovation : énergie, inspiration et ouverture.

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

1.2 Activités du Groupe

Capgemini est l'un des leaders mondiaux du conseil, des services informatiques et de la transformation digitale. À la pointe de l'innovation, le Groupe aide ses clients à saisir l'ensemble des opportunités liées au cloud, au digital et aux plateformes. Fort de cinquante ans d'expérience et d'une grande expertise des différents secteurs d'activité, il accompagne les entreprises et les organisations dans la réalisation de leurs ambitions, depuis la définition de leur stratégie jusqu'à la mise en œuvre de leurs opérations.

Pour Capgemini, ce sont les hommes et les femmes qui donnent toute sa valeur à la technologie. Résolument multiculturel, le Groupe compte 200 000 collaborateurs présents dans plus de 40 pays.

1.2.1 Métiers et secteurs

Capgemini organise son activité de manière à proposer **une grande variété de compétences** répondant aux besoins de ses clients et aux marchés sur lesquels le Groupe est présent dans le monde, notamment dans le domaine des services d'infrastructure informatique, de la gestion de bout en bout des applications, de la transformation digitale et du conseil en innovation.

Le Groupe propose **des solutions et des services autour de quatre grands métiers :**

- **Conseil** (Capgemini Consulting), qui se donne pour mission de renforcer la performance des entreprises en se basant sur une connaissance approfondie de leurs activités et de leurs processus ;
- **Services de technologie et d'ingénierie** (Sogeti), qui exercent chez les clients une activité d'accompagnement et de support des équipes internes en charge de l'informatique ou de l'ingénierie ;
- **Services d'application**, qui comprennent la conception, le développement, la mise en œuvre et la maintenance des applications IT qui couvrent, au sein du Groupe, les activités d'intégration de système et de maintenance des applications ;
- **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 et des services à la demande et/ou des activités métiers (*Business Services*).

Le rythme effréné de l'innovation, tant en matière de technologie que de pratiques, a une importance capitale pour les acteurs qui souhaitent rester compétitifs sur le marché d'aujourd'hui. La transformation digitale bouleverse pratiquement tous les secteurs et Capgemini travaille au plus près de ses clients pour les aider à repenser leurs *business models* et leurs expériences client afin qu'ils puissent conserver une longueur d'avance.

C'est pourquoi Capgemini capitalise sur la complémentarité de ses différents métiers (conseil, conception, ingénierie, services d'applications, infrastructure) afin de développer des solutions de transformation digitale pour les activités de ses clients, *via* une **approche sectorielle ciblée**. Ainsi, le Groupe a constitué un **panel d'experts** pour chaque secteur, constitué de managers expérimentés qui sont en lien direct avec leurs clients, afin de poser les bases de leur croissance et de leur transformation.

Le Groupe exerce ses **compétences dans six grands secteurs d'activité :**

- **Biens de consommation, commerce, distribution et transport :** les attentes des consommateurs étant en évolution constante, de nombreuses entreprises assistent à un véritable bouleversement de la relation entre leur marque et leurs clients. Capgemini les aide à s'orienter dans le nouvel environnement technologique où ils évoluent et à identifier et mettre en œuvre les solutions qui pourraient transformer leur activité. Le Groupe fournit la technologie et l'expertise dont les clients ont besoin pour accéder à des plateformes capables d'associer flexibilité et rapidité aux toutes dernières évolutions du secteur ;
- **Énergie, *utilities* et chimie :** le Groupe aide les entreprises de ces secteurs à faire évoluer leur activité et à relever les défis associés à une réglementation en constante évolution, à des normes environnementales de plus en plus exigeantes et à des évolutions technologiques qui bouleversent leurs façons de travailler. Capgemini est leader mondial dans le domaine des systèmes de gestion des compteurs électriques « intelligents » (*smart meters*) et continue à faire autorité sur ce segment de marché où il intervient dans de nombreux pays ;
- **Services financiers (assurance et banque) :** le Groupe accompagne la rationalisation et la simplification des applications et des infrastructures des établissements financiers. Ses principaux domaines d'intervention sont la mobilité, la gestion intelligente des données, l'amélioration de l'expérience client et la conformité avec la réglementation ;
- **Industrie, automobile et sciences de la vie :** ces activités sont des foyers d'innovation, mais elles doivent en permanence veiller à leur compétitivité. Grâce aux équipes d'*Application Services* et de *Business Services*, entre autres, Capgemini permet aux entreprises de ces secteurs de réaliser des économies substantielles dans le domaine technologique tout en se transformant pour rester en phase avec leur domaine d'activité ;
- **Secteur public :** Capgemini assiste des administrations, des entreprises et des organismes publics, ainsi que des collectivités territoriales, dans la mise en œuvre de leurs programmes et leurs projets de modernisation, avec une dimension digitale de plus en plus présente ;
- **Télécommunications, médias et divertissement** : les opérateurs de ce secteur doivent relever les défis posés par la révolution digitale, notamment la concurrence de nouveaux acteurs et la saturation de leurs réseaux causée par l'explosion des contenus. Partenaire de ce secteur depuis plus de trente ans, Capgemini met à sa disposition des professionnels de premier plan disposant d'une connaissance approfondie des télécommunications et des contenus numériques, ainsi que ses compétences en matière de réseaux.

1.2.2 Un portefeuille mondial d'offres innovantes

Ces dernières années, Capgemini a stratégiquement repensé son portefeuille de produits et de services innovants afin d'aider ses clients à négocier le virage vers le digital.

Le Groupe s'adapte et consolide en permanence son **catalogue de produits et de services** dans différents secteurs et entreprises :

- l'offre **ADMnext** (*Application Development and Maintenance*) rassemble des services visant à renforcer l'agilité des activités, à développer la valeur des applications et à diminuer les coûts dans l'environnement du client ;
- l'offre ***Automation Drive*** est un catalyseur de compétitivité, conçu pour aider les entreprises et organisations à réaliser des gains en termes d'efficacité, de productivité, de qualité et d'agilité grâce aux systèmes automatiques et intelligents, ou *smart systems*, disponible aujourd'hui ;
- l'offre ***Cloud Choice*** est une offre complète de services destinée à faciliter le travail dans le cloud au sein des entreprises. Capgemini combine des services de conseil, des applications et des infrastructures afin de lever les obstacles qui limitent souvent l'adoption du cloud au lieu des systèmes en place. Cela permet à ses clients de mieux intégrer l'innovation et de s'adapter plus rapidement et de rester dans la course à l'ère du digital ;
- l'offre **Cybersécurité** permet aux clients d'entreprendre leur transformation digitale sans faire de compromis sur les questions de sécurité. Capgemini les accompagne dans la définition et la mise en œuvre de leur stratégie de cybersécurité, tout en protégeant leurs systèmes informatiques et leurs objets connectés ;
- l'offre ***Digital Customer Experience*** consiste à aider les entreprises à définir leur stratégie digitale, puis à sélectionner les plateformes et solutions qui leur permettront d'optimiser leur expérience client. Ce service est souvent complété par des solutions de mobilité qui accélèrent l'accessibilité des utilisateurs finaux via l'ensemble des terminaux mobiles ;
- l'offre ***Digital Manufacturing*** permet d'accompagner les clients de l'industrie et de l'énergie vers une digitalisation complète de leur outil de production et de leurs processus, dans le cadre de ce que l'on appelle la quatrième révolution industrielle ;
- l'offre ***Insights & Data*** permet aux entreprises et institutions de tirer parti de la puissance des données. Cela passe par la gestion et l'analyse de vastes quantités de données en s'appuyant sur des méthodologies de Capgemini, en vue de faciliter les processus de prise de décision ;
- les services de ***Testing*** offrent des solutions d'industrialisation pour le *testing* et l'assurance qualité des logiciels, notamment les applications mobiles et sociales.

1.2.3 Applied Innovation Exchange (AIE)

Applied Innovation Exchange (AIE) est une plateforme mondiale conçue par Capgemini pour permettre aux entreprises de découvrir les innovations pertinentes, de les mettre en contexte et de les expérimenter au sein de leur propre secteur et de déployer, adopter et soutenir l'innovation globalement. Les AIE offrent un cadre pour mettre en œuvre des actions, un réseau pour partager une expérience d'engagement de haut niveau avec un écosystème mondial de partenaires et de startups avec qui anticiper les évolutions technologiques et les bouleversements des pratiques. Les AIE constituent une plateforme par laquelle ses clients apprennent de quelle manière adopter l'innovation, à quel rythme et à quelle échelle, de manière sûre et durable.

L'*Applied Innovation Exchange* s'appuie sur la double capacité de Capgemini à maîtriser les enjeux sectoriels de ses clients et à sélectionner les technologies émergentes les plus à même de répondre à chaque besoin spécifique. Les clients peuvent ainsi tester les technologies les plus novatrices en matière d'Internet des Objets, d'intelligence artificielle, d'analyse des données, de cloud, de cybersécurité, ou encore d'informatique de pointe facilitant la transformation digitale. Les seize AIE (Bordeaux, Grenoble, Lille, Londres, Marseille, Melbourne, Mumbai, Munich, New York, Paris, San Francisco, Singapour, Stockholm, Toronto, Toulouse, et Utrecht) fonctionnant en réseau, les clients de n'importe quelle région du monde bénéficient de l'expertise sectorielle développée dans tous les centres.

1.2.4 Digital Transformation Institute (DTI)

En se basant sur un réseau mondial d'experts, d'universitaires et de partenaires du secteur technologique, le *Digital Transformation Institute* (DTI) est le *think tank* interne de Capgemini sur les questions digitales. Avec des centres de recherche dédiés au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Inde, l'institut produit chaque année de nombreuses publications sur les dernières tendances du numérique, l'innovation, la disruption et les entreprises qui ont réussi leur transformation digitale. L'institut établit régulièrement des partenariats avec de grandes institutions, telles que le MIT, ou avec des startups de premier plan dans le monde entier.

Retrouvez dans la section 1.5.6 la liste des principales publications de 2017.

1.2.5 Un écosystème de partenaires technologiques

Depuis toujours, Capgemini noue des partenariats stratégiques avec des alliés technologiques de renom. Aujourd'hui, le Groupe s'associe également à des startups 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, afin de sélectionner au cas par cas ceux qui répondent le mieux aux attentes et aux enjeux de ses clients.

Capgemini développe sans relâche son portefeuille d'offres. En 2017, par exemple, le Groupe a mis en œuvre plusieurs initiatives conjointes avec ses partenaires, afin de mieux aider ses clients à aborder et accélérer leur transformation digitale :

- **« *Fast Digital 4 Discrete Industries* » avec SAP :** cette suite de solutions déploie une méthodologie agile basée sur l'efficacité du *Digital Transformation Framework* de Capgemini, spécialement pensée pour les acteurs de *discrete manufacturing* (machines et composants industriels, aérospatiale et défense, high tech et automobile) ;
- **« *Cognitive IoT* » avec IBM :** en phase avec l'évolution du marché vers le cloud et le digital, cette suite de solutions répond au besoin grandissant de mener *de smart analytics* sur les immenses quantités de données générées par les appareils connectés ;
- **« *Cloud Native Transformation* » avec Microsoft et Pivotal :** cette solution accélère la transformation digitale en aidant les clients à adapter au cloud leurs applications existantes, et à créer de nouvelles applications directement dans le cloud pour des logiciels agiles et de haute qualité, avec la réactivité d'une start-up ;
- **« *Cloud migration* » avec Amazon Web Services (AWS) :** cette gamme de solutions se concentre sur une stratégie *cloud-first* afin de privilégier la croissance, l'innovation, l'efficacité et la refonte des *business models*.

En plus de ces nouvelles initiatives, Capgemini consolide son écosystème axé sur l'innovation. Celui-ci regroupe désormais plus de 200 participants spécialistes des domaines les plus divers : intelligence artificielle, *deep learning*, analyses de données, réalité augmentée/virtuelle, cybersécurité, digital et technologies FinTech. Dans ce contexte, le Groupe renouvelle constamment un catalogue de partenaires flexible et tourné vers l'avenir, dont beaucoup participent déjà au *Applied Innovation Exchange* de Capgemini : un atout essentiel quand il s'agit d'aider les clients à transformer rapidement l'innovation en solutions génératrices de valeur.

Capgemini dispose d'un réseau mondial de vente et de *delivery* avec des entreprises proposant des solutions complémentaires à celles du Groupe. L'expertise unique de Capgemini, renforcée par les produits et services de ses partenaires, permet de présenter à ses clients un grand nombre de solutions pour leurs entreprises, avec rapidité et précision.

Les synergies offertes par les partenariats et écosystèmes de Capgemini sont essentielles pour relever les défis les plus complexes de ses clients, que ce soit dans la création de nouveaux *business models*, la mise en œuvre de nouvelles solutions technologiques ou la progression sur de nouveaux marchés internationaux. Ces alliances, généralement non exclusives, peuvent générer des revenus via la mise en œuvre et la revente de produits et de services associés.

Les acteurs clés de l'**écosystème mondial** de Capgemini :

- Adobe
- Amazon Web Services
- AppDynamics
- Appian
- Backsbase
- Blueprint
- Blueprism
- BMC
- Cisco
- Citrix
- Cloudera
- CA Technologies
- Dassault Systems
- Dell Technologies
- Duckcreek
- Fireeye
- Forgerock
- Fortinet
- GE Digital
- Gemalto
- Google
- Guidewire
- Hortonworks
- HPE
- HPI
- IBM
- Infor
- Informatica
- Intel
- Juniper Networks
- Lenovo
- Microsoft
- Mulesoft
- NetSuite
- OpenText
- Oracle
- Palo Alto Networks
- Pega
- Pitney Bowes
- Pivotal
- PTC
- Redhat
- RSA
- Salesforce
- SAP
- SAS
- Schneider Electric
- Siemens
- Sitecore
- Software AG
- Talend
- Temenos
- Trend Micro
- UI Path
- Virtustream
- VMware
- Workday
- Workfusion

1.2.6 Une organisation centrée sur les besoins de ses clients

Capgemini est organisé, à l'échelle mondiale, en **grandes unités opérationnelles** (*Strategic Business Units* ou SBU) afin d'offrir la meilleure réponse aux attentes des clients et aux évolutions du marché :

- **Capgemini Consulting** est réputé pour ses compétences de conseil en stratégie et en transformation, notamment dans le digital. Cette unité œuvre à améliorer la performance des organisations via une relation très étroite avec le client et une connaissance approfondie de ses secteurs et processus ;
- **Sogeti**, présente dans une quinzaine de pays, propose aux clients son réseau, son infrastructure et son expérience des services de proximité, dans les domaines de la technologie et de l'ingénierie ;
- ***Cloud Infrastructure Services*** aide les clients à bâtir ce qui est aujourd'hui la base de leurs plateformes digitale et d'entreprise. L'activité d'infrastructure cloud permet à ses clients de développer l'agilité et l'innovation dont elles ont besoin pour grandir ;
- ***Application Services One*** et ***Application Services Two*** sont deux unités opérationnelles qui regroupent, en deux entités géographiques distinctes, les capacités d'intégration de systèmes et de maintenance des applications (en dehors des activités *Financial Services*). *AppsOne* et *AppsTwo* s'efforcent de transformer leurs marchés et aident les clients à innover en se chargeant de la conception, du développement, de la mise en œuvre et de la maintenance de l'environnement technologique où ils exercent leur activité ;
- ***Financial Services*** développe et promeut les offres du Groupe en matière de service financiers et conduit, en liaison étroite avec l'ensemble des entités, les efforts commerciaux du Groupe vis-à-vis des grands clients de ce secteur ;
- ***Business Services*** conçoit les processus qui sont au centre des opérations de la plupart des entreprises d'aujourd'hui ;
- **LatAm** (*Latin America*) regroupe les opérations du Groupe en Amérique latine qui couvrent les métiers Application Services et Infrastructure Services (Argentine, Brésil, Colombie et Mexique).

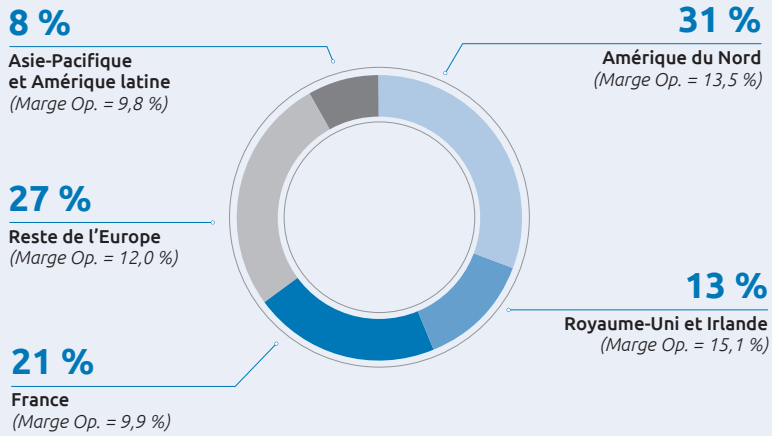
Rightshore® : un modèle de production mondialisé au service des clients

Le modèle industriel *Rightshore®* mis en place par Capgemini est un atout unique car il propose à ses clients les bonnes ressources, au bon endroit et au bon moment. Il constitue aussi un puissant catalyseur de compétitivité, tant pour le Groupe que pour ses clients qui choisissent ses solutions. Son principe consiste à savoir mobiliser, à tout moment, les équipes et les ressources techniques parfaitement adaptées aux besoins de ses clients, quel que soit le pays où ils se trouvent.

1.2.7 Analyse du chiffre d'affaire et de la marge opérationnelle 2017

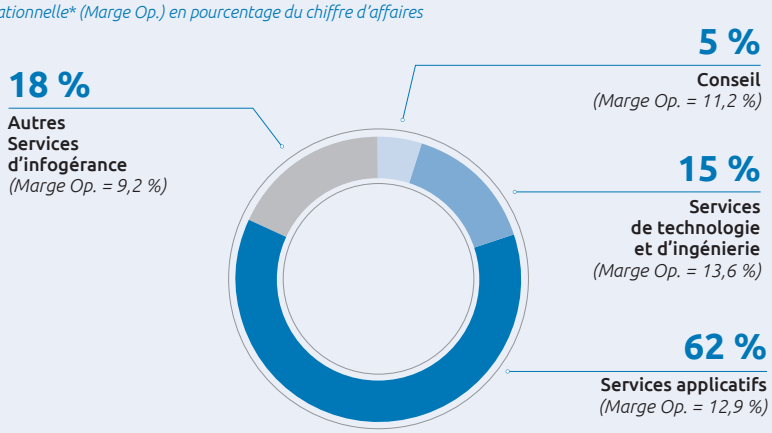
Répartition du chiffre d'affaires par région

et marge opérationnelle (Marge Op.) en pourcentage du chiffre d'affaires*

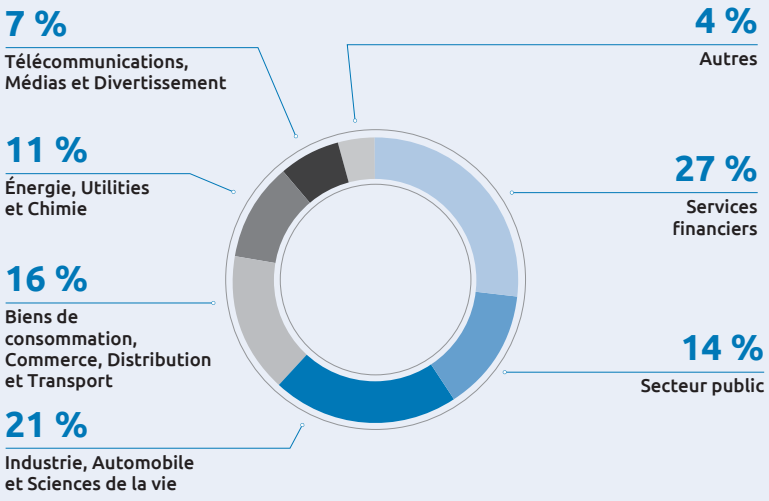


Répartition du chiffre d'affaires par métier

et marge opérationnelle (Marge Op.) en pourcentage du chiffre d'affaires*



Répartition du chiffre d'affaires par secteur



(*) La marge opérationnelle est un indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe (cf. Note 3 aux comptes consolidés du groupe Capgemini).

1.3 Principales filiales du Groupe et organigramme simplifié

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

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

Capgemini SE détient :

- 100 % d'une société de services intra-groupe dénommée Capgemini Service S.A.S. ;
- 100 % de la société Capgemini Gouvieux S.A.S. qui exploite le campus Serge Kampf Les Fontaines - centre international de formation du Groupe ;

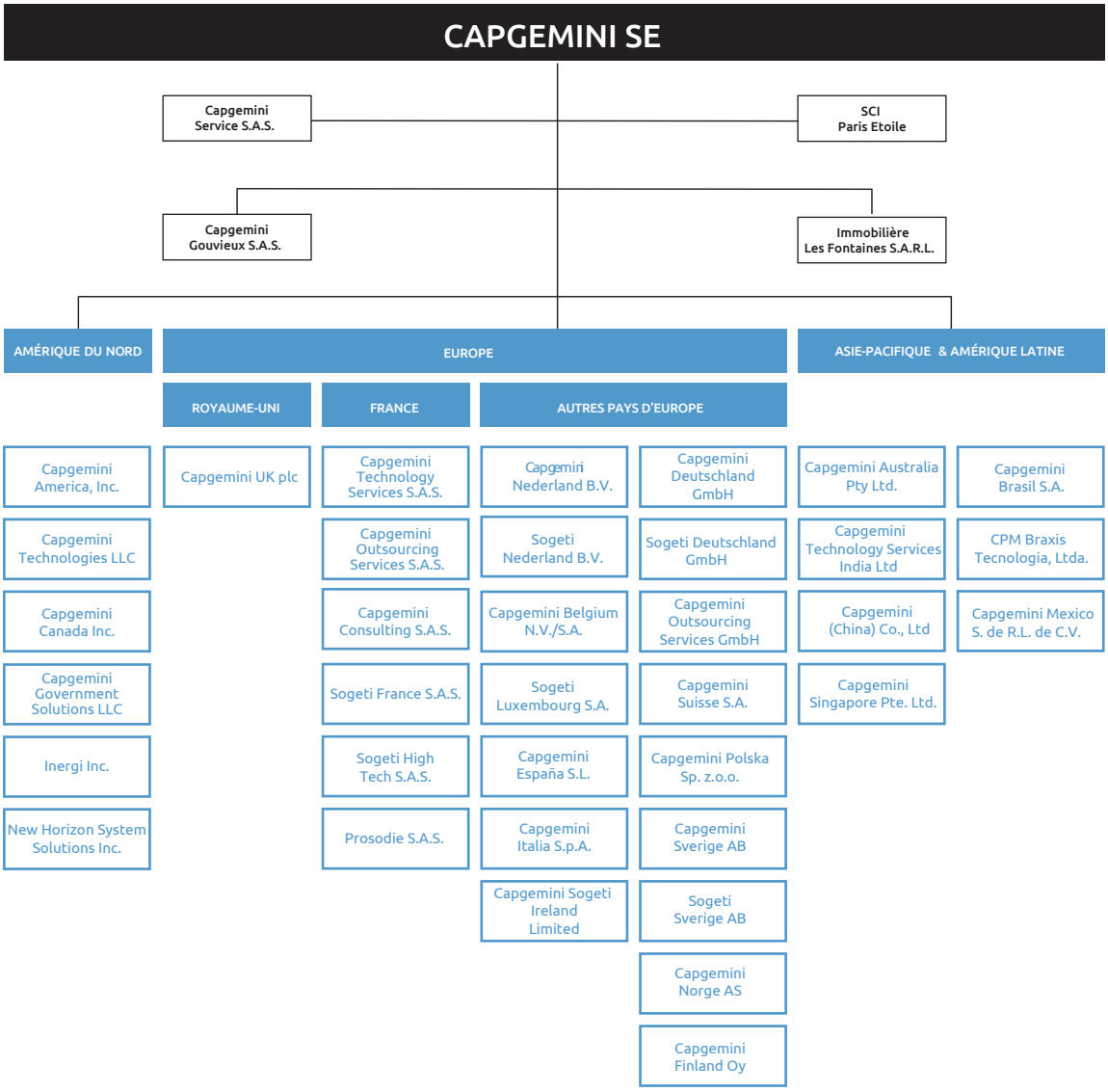
ainsi que les filiales opérationnelles qui sont détenues directement ou indirectement via des holdings régionales et dont les principales sont présentées dans l'organigramme simplifié ci-après.

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

Les seuls actifs immobiliers significatifs appartenant au Groupe sont constitués :

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

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



1.4 Le marché et l'environnement concurrentiel de Capgemini

Le groupe Capgemini opère sur le marché mondial des services professionnels informatiques tel que défini par le cabinet Gartner [1], lequel a progressé d'environ 4,3 % en 2017. Ce marché représente un montant global d'environ 930 milliards de dollars :

- l'Amérique du Nord est le premier marché mondial, représentant environ 46 % du total (420 milliards de dollars) [2] ;
- l'Europe de l'Ouest est le deuxième marché mondial, soit environ 26 % du total (250 milliards de dollars) ;
- le Reste de l'Europe, l'Eurasie, le Moyen-Orient, l'Afrique, l'Asie-Pacifique et l'Amérique Latine représentent, quant à eux, 260 milliards de dollars.

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

Marché Capgemini	Amérique du Nord	France	Royaume-Uni et Irlande	Reste de l'Europe	Asie-Pacifique et Amérique Latine
Taille du marché	420 milliards $	30 milliards $	80 milliards $	140 milliards $	260 milliards $
Top 5 des concurrents de Capgemini sur le marché régional	Accenture, Cognizant, Deloitte, IBM et TCS	Accenture, Atos, CGI, IBM, Sopra Steria	Accenture, CGI, IBM, Infosys et TCS	Accenture, Deloitte, IBM, Tieto et TCS	Accenture, Cognizant, Deloitte, IBM et TCS

Le Groupe Capgemini est principalement actif dans six secteurs, présentés dans la section 1.2.1.

Observations sur le marché

- Selon Gartner, le marché mondial du *Consulting* représente un montant global de près de 160 milliards de dollars. Sur ce marché cyclique, Capgemini conserve un positionnement solide, particulièrement dans les domaines du conseil aux entreprises et en technologie.
- Selon Gartner, le marché mondial combiné du déploiement et de l'infogérance informatique représente un montant global estimé de près de 520 milliards de dollars. Les marchés de l'intégration de systèmes et de l'infogérance (outsourcing) sont plus prévisibles et les activités reposent sur des relations clients à long terme.
- Selon Gartner, le marché mondial combiné de la gestion des processus, du matériel et des logiciels clients représente un montant global estimé de près de 250 milliards de dollars.
- Capgemini perçoit l'existence d'un marché croissant [3] au-delà du périmètre « traditionnel » des Directeurs des systèmes d'information (CIO), porté principalement par l'activité des directeurs opérationnels (CXO), notamment :
  - Directeurs du marketing (CMO), dont les dépenses en technologies continuent à augmenter en raison notamment de la croissance du marketing digital qui est devenu, pour les CMO, un vecteur-clé pour exécuter leur « expérience client de bout en bout ». Les dépenses informatiques consacrées au marketing digital viennent largement s'ajouter au budget informatique classique ;
  - Directeurs d'exploitation (COO) et/ou les responsables de la production, qui contrôlent près de 5 % des dépenses dans le domaine des opérations et des processus. Le mode de production Industrie 4.0, ainsi que les gains d'efficience, la production intelligente et la personnalisation continue des produits (pour répondre à l'évolution de la demande des consommateurs) qu'il permet suscitent un intérêt grandissant. Dans ce domaine également, les dépenses informatiques viennent largement s'ajouter au budget informatique classique.

(1) Un spécialiste mondial des analyses de marché dans le secteur informatique.

(2) Source : Prévisions Gartner : IT Services by Geography, 2015-2021, 4ème trimestre 2017 (Mise à jour de décembre 2017).

(3) Source : Prévisions Gartner : IT Services by Geography, 2015-2021, 4ème trimestre 2017 (Mise à jour décembre 2017), Gartner CMO Spend Survey 2016-2017 (Oct. 2016) et CMO Spend Survey 2017-2018 (Oct. 2017).
Note sur la terminologie de Capgemini concernant la comparaison des marchés : La segmentation du marché observée par Gartner (consulting, déploiement, outsourcing informatique, gestion des processus, matériel et assistance aux logiciels clients) reflète largement les activités du Groupe, à l'exception des activités de développement et d'intégration (à savoir le déploiement) et des activités de gestion de systèmes qui s'alignent dans l'activité Services applicatifs (avec quelques recoupements). Le marché des applications englobe, par exemple, les activités de développement et de maintenance et se situe à la jonction de deux activités du Groupe (services applicatifs et services de technologie et d'ingénierie), à l'instar des infrastructures informatiques.

Concurrence

A l'heure actuelle, le marché mondial évolue rapidement et nous sommes en concurrence avec toute une série d'entreprises proposant des solutions comparables aux nôtres :

- des acteurs mondiaux traditionnels (tels que Accenture, IBM, Atos ou CGI)
- des acteurs du domaine des services de conseil (tels que Deloitte, KPMG, PwC ou EY)
- des acteurs d'origine indienne (tels que TCS, Infosys, Cognizant, Wipro ou HCL) ;
- des acteurs régionaux et des boutiques (Sopra Steria ou Tieto, notamment) ;
- nous observons également l'émergence d'agences numériques axées sur le marketing digital, notamment SapientRazorfish ou des départements des acteurs mondiaux tels que Accenture Interactive ou Deloitte Digital.

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

- **capacité à fournir des résultats** - tant en termes de ressources que de produits ;
- **expertise** - tant dans les activités, les technologies ainsi que les connaissances sectorielles ;
- **innovation** - via les écosystèmes partenaires, les offres de services et de produits ;
- **réputation et intégrité** - à la fois dans les témoignages et les références clients ;
- **valeur** - en ajoutant et en améliorant la performance commerciale ;
- **prix** - dans les clauses contractuelles et la fixation des prix ;
- **services et périmètre** - en fournissant les ressources et les produits adaptés aux clients ;
- **production** - des résultats de qualité en temps opportun ;
- **dimension et présence mondiales** - en garantissant un niveau de présence adéquat sur les principaux marchés.

Généralement, nos clients font appel à divers prestataires de services pour répondre à leurs attentes en matière de services professionnels, depuis la stratégie jusqu'aux opérations.

L'évolution des marchés

A l'heure où le marché poursuit son évolution et où les clients cherchent à exploiter les avantages des nouvelles solutions, il importe de rester proche chez nos clients des nouveaux décideurs responsables du marketing et des opérations, pour répondre à leurs nouveaux besoins. Cette situation reflète le positionnement porteur et naturel de Capgemini sur le marché.

L'innovation rapide se poursuit sur tous les segments du marché. Les consultants et les intégrateurs de systèmes acquièrent et élaborent de nouvelles capacités pour faire face à l'augmentation des dépenses dans le digital. Les prestataires de services informatiques réorientent leurs efforts sur les nouvelles solutions et créent des centres d'excellence digitale afin d'améliorer la réactivité aux besoins de la clientèle. En outre, l'automatisation intelligente incite les clients à évaluer leurs processus de base et à répondre à l'opportunité d'une digitalisation accrue.

Nous observons un marché sur lequel, en raison de la transformation digitale, l'alignement des dépenses est passé de silos fonctionnels à un cluster axé sur la chaîne de valeur :

- La véritable « expérience client de bout en bout » (engagement client digital, marketing digital, recours systématique et algorithmique aux données, interactions sur l'ensemble des plateformes/canaux, Intelligence Artificielle, etc.).
- La révolution industrielle (fabrication numérique).
- Les plateformes commerciales, gages d'efficacité, d'efficience et d'émergence de nouveaux *business models.*
- Le tout porté par la nouvelle infrastructure (axée sur le cloud) - tout en capitalisant sur les actifs et investissements dans les systèmes informatiques de base.

Cette rupture s'appuie sur les éléments suivants :

- La transformation digitale est désormais la nouvelle norme et contribue constamment, à un nouveau paysage numérique pour l'entreprise, qui repose sur les fondements majeurs des systèmes informatiques de base. Selon Gartner, d'ici 2020, 50 % de la croissance du marché des services informatiques seront directement attribuables aux technologies numériques.
- La pénétration de vecteurs numériques, toujours plus omniprésents et transverses (Intelligence Artificielle, apprentissage profond, analytique, automatisation, DevOps, cloud public ou hybride) tout en se protégeant des cyberattaques.
- La vitesse d'adoption des nouvelles technologies est à l'origine d'une évolution des comportements commerciaux à l'heure où les nouveaux produits et services deviennent un moteur important de la rentabilité des entreprises, incitant ainsi les CMO/CXO à s'allier aux CIO (informatique) dans l'exploration et l'application de nouvelles technologies tout au long de la chaîne de valeur. En conséquence, les CMO/CXO ont une influence croissante sur les dépenses technologiques.

Besoins technologiques liés aux dépenses marketing (principalement gérés par les CMO)

Face à l'accroissement des responsabilités des CMO vis-à-vis de l'expérience client de bout en bout, les budgets marketing progressent [1] :

- les CMO comptent de plus en plus sur les prestataires de services pour atteindre leurs résultats marketing ;
- selon Gartner, les CMO allouent 10 % de leur budget aux dépenses d'innovation ;
- le marché des agences digitales s'avère extrêmement complexe en raison d'une forte fragmentation ;
- les CMO cherchent de plus en plus de partenaires susceptibles de leur fournir toute une gamme de services d'engagement et d'expérience client de bout en bout.

(1) Source : Gartner CMO Spend Survey 2016-2017 (Oct. 2016) et CMO Spend Survey 2017-2018 (Oct. 2017).

Industrie 4.0

Avec la révolution industrielle, le marché des directions opérationnelles devient de plus en plus attractif, avec des dépenses gérées par les différentes directions (directeurs d'exploitation, responsables de production, etc).

Par exemple, les véhicules autonomes sont d'une incroyable complexité, chaque véhicule possédant des millions de lignes de code informatique embarqué, associés à des capteurs et à une puissance de calcul.

Capgemini est idéalement positionné pour contribuer à la valeur des sphères de l'expérience client de bout en bout et de l'Industrie 4.0.

L'informatique de base reste le marché le plus important en termes d'opportunités de croissance liée à l'amélioration, la modernisation ou le remplacement des systèmes existants dictés par les exigences commerciales (réglementation, nouveaux marchés, etc.) ou les avancées technologiques telles que l'intelligence artificielle, l'automatisation, la Blockchain, la cybersécurité ou le cloud.

A l'avenir, nous misons sur une importance croissante du digital et du cloud dans les activités du Groupe (38 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2017). Selon les rapports de Gartner sur le marché, plus de 50 % de la croissance des dépenses informatiques des 5 prochaines années proviendront du digital et du cloud.

Par conséquent, au cours des prochaines années, nous assisterons à :

- une fragmentation accrue du marché des technologies du marketing et de la publicité : les CMO et les parties prenantes du numérique seront en quête de conseils et d'assistance dans le cadre de la mise en place de leurs expériences clients de bout en bout ;
- l'augmentation de systèmes embarqués complexes pour les véhicules autonomes (automobiles, camions, drones et, sur le plus long terme, avions et bateaux) ;
- le déploiement de solutions IoT (Internet des objets) à la fois pour la domotique, avec divers dispositifs contrôlés par les mobiles ou la voix, et pour l'industrie, en support de capacités de production hautement connectées et intelligentes ;
- la montée en puissance de l'intelligence artificielle qui conduit à une hausse de la productivité (des entreprises et des consommateurs) et qui s'intègre toujours plus dans les plateformes et applications informatiques, nouvelles ou existantes ;
- l'automatisation, comme facteur d'amélioration des délais de commercialisation, de la flexibilité, de la qualité et de la structure de coûts ;
- la croissance constante des « disrupteurs de la donnée » – notamment Amazon et Alphabet avec leurs écosystèmes à hautes capacités basés sur l'exploitation des données ;
- une croissance des technologies et services du cloud (IaaS, PaaS, SaaS, BPaaS) et des exigences en termes d'intégration et de sécurité ;
- l'intégration d'assistants personnels virtuels (par ex. Alexa, Siri, assistant Google) tant dans les services que les équipements (bureaux, chambre d'hôtel, véhicules, cuisines notamment) ;
- la poursuite des expérimentations sur la Blockchain.

Ces ruptures s'inscrivent toujours dans la volonté de nos clients d'en exploiter les avantages pour que la Transformation digitale s'opère à tous les niveaux de leur activité. Le défi qui se pose actuellement quant à l'intégration - développement, connexion, intégration, tests et sécurisation - des investissements informatiques existants et des nouvelles capacités offre une opportunité intéressante aux intégrateurs de systèmes, dans le sens où les clients recherchent une perspective, une expérience et une portée adaptables à l'échelle de l'entreprise.

1.5 Une excellente performance en 2017

Capgemini a enregistré une excellente performance en 2017, qui reflète sa capacité à créer de la valeur pour ses clients et à capter la demande liée à leur agenda de transformation digitale. Parallèlement, le Groupe a poursuivi une trajectoire de croissance profitable, affichant une progression de son chiffre d'affaires supérieure aux objectifs que nous nous étions fixés, et a terminé l'année avec un très bon *momentum*, notamment en Amérique du Nord, premier marché du Groupe. Le taux de marge opérationnelle a continué à progresser en direction de notre objectif de moyen terme.

Tout au long de l'année, Capgemini a remporté des contrats importants pour aider ses clients à atteindre leurs objectifs de productivité et d'innovation. Sur ce volet, le Groupe enrichit sa palette d'offres grâce à plusieurs acquisitions ciblées, notamment dans le e-commerce et le design digital, comme celle de LiquidHub, spécialiste de l'engagement client digital aux États-Unis, annoncée début 2018.

En 2018, le Groupe poursuivra l'évolution de son portefeuille de services tout en approfondissant son expertise sectorielle. Fort de 200 000 collaborateurs, dont 57 % dans son réseau mondial de centres de production, le Groupe continuera d'investir dans ses talents grâce à des efforts soutenus en matière de formation. Enfin, stimulé par son Conseil d'Administration, Capgemini a redéfini ses priorités en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale avec des engagements précis et quantifiés dans les domaines choisis : la promotion de la diversité, le respect de l'environnement et la lutte contre la fracture numérique - ce que nous appelons l'inclusion digitale.

1.5.1 Une accélération dans le digital et le cloud

Capgemini est en bonne position pour continuer à tirer parti du potentiel du digital, de plus en plus d'entreprises de premier plan considérant le Groupe comme le partenaire de choix pour entreprendre cette transformation. Cette forte accélération dans le digital et le cloud continue à alimenter la croissance de Capgemini. En 2017, les activités liées au digital et au cloud ont atteint près de 5 milliards d'euros, ce qui représente 38 % du chiffre d'affaire total du Groupe et une croissance de 24 % à taux de change constant.

Capgemini s'associe avec les plus grandes marques mondiales pour définir et concrétiser leurs ambitions en matière de digital, de nouveaux *business models* et d'agilité opérationnelle. Dans ces domaines de pointe, les clients attendent une gamme complète de services et un retour sur investissement rapide. Capgemini répond à ces attentes en proposant l'équilibre parfait entre différentes lignes de métier, en particulier dans les services du conseil et des applications, ainsi qu'une connaissance approfondie des besoins liés aux activités de ses clients et une compréhension des meilleurs moyens d'appliquer l'innovation.

Pour accélérer encore l'évolution de son portefeuille, Capgemini a renforcé ses capacités *end-to-end* en matière de digital, de cloud, d'innovation et de transformation du business et de l'informatique via une série d'acquisitions ciblées en 2017 et début 2018 :

- **TCube Solutions** est une société de services informatiques centrée sur les logiciels et services pour les assurances IARD (incendies, accidents et risques divers) ;
- **Idean**, spécialisée en *digital user experience* (UX) et d'expérience client, fournit à ses clients des solutions axées sur l'utilisateur et le digital ;
- **Itelios** est une société de conseil principalement implantée en Europe spécialisée dans le commerce connecté multicanal et l'un des principaux prestataires français de services sur la plateforme Salesforce Commerce Cloud ;
- **Lyons Consulting Group** fournit, comme Itelios, des services pour le commerce connecté primé par la profession, disposant d'une forte expertise des solutions basées sur la plateforme Salesforce Commerce Cloud aux Etats-Unis ;
- **LiquidHub** est un expert reconnu de l'engagement client digital. La société conçoit et propose des solutions pour l'ensemble du cycle de vie de l'engagement client (marketing, ventes, commerce, services…) avec une expérience remarquable dans les secteurs des services financiers et de la santé. Cette opération a été annoncée en mars 2018.

Ces acquisitions contribuent à renforcer les offres du Groupe dans ses métiers phares du **digital et du cloud :**

Digital Customer Experience

Alors que l'émergence de nouvelles technologies a fait naître de nouveaux comportements, les produits seuls ne suffisent plus à faire la différence avec la concurrence : il est plus important que jamais de fournir une expérience client percutante et interactive. Pour cela, il faut avoir une connaissance intime de l'écosystème des clients de l'entreprise et transformer en profondeur son organisation et ses systèmes informatiques. Grâce à la mise en convergence des métiers du conseil en transformation, du design de l'expérience client et de l'intégration des systèmes informatiques – toujours plus intelligents et adaptatifs – Capgemini dispose de tous les atouts pour gérer cette complexité. D'autant que l'offre *Digital Customer Experience* est en mesure de mobiliser d'autres expertises du Groupe (*Insights & Data, Digital Manufacturing,* Cybersécurité et *Cloud*) qui permettent une transformation de bout en bout de l'entreprise.

Aujourd'hui, le Groupe est un leader reconnu dans les domaines des produits de consommation, du commerce de détail, de la distribution, de la finance, de l'assurance et de l'automobile. En 2017, l'expertise du Groupe dans ces secteurs a été renforcée par les acquisitions stratégiques d'Idean, d'Itelios et de Lyons Consulting Group.

Insights & Data

Dans un monde où les personnes et les objets (via l'Internet des Objets) sont chaque jour plus connectés, les données sont le plus puissant moteur de la compétitivité des entreprises dans les décennies à venir. Dans ce contexte, le rôle de l'offre *Insights & Data* consiste à fournir aux clients des enseignements pertinents et concrets qu'ils pourront appliquer à leur business et, surtout, à veiller à ce qu'ils soient transmis au bon moment et aux bons centres de décisions. Pour ce faire, le Groupe associe trois domaines de compétences : la collecte des données, notamment celles provenant de capteurs ; leur interprétation sous la forme d'informations exploitables, puis sous la forme d'enseignements correspondant à l'activité spécifique des clients ; enfin le développement de plateformes informatiques qui gèrent ces données et ces enseignements.

Digital Manufacturing

Le digital, en particulier l'Internet des Objets, entraîne une mutation profonde des activités industrielles. Ce nouveau domaine passionnant est riche en actifs, opérations et produits intelligents et connectés, et offre un potentiel important en matière de gains de productivité, d'économies et d'augmentation des recettes. La transformation digitale, toutefois, implique une nouvelle manière de penser, à la croisée des opérations et des technologies de l'information. L'offre *Digital Manufacturing* de Capgemini sert cet objectif en répondant à deux besoins essentiels : l'optimisation de la gestion des opérations industrielles (pilotage à distance, maintenance préventive et prédictive, etc.) et une configuration toujours plus intelligente de la production, des usines et des infrastructures. L'un des rares acteurs, mobilisant à la fois des expertises technologiques et de conseil, à être capable de faire converger les systèmes d'information qui gèrent les opérations industrielles et les systèmes informatiques de l'entreprise pour déployer des expertises en matière de conception mécanique et électronique des produits, ainsi que de la gestion de la télématique embarquée pour collecter les données. Par sa présence mondiale, Capgemini est également un partenaire de choix pour accompagner, avec la même qualité de service dans le monde entier, des industriels aux implantations multiples.

Cloud et cybersécurité

Il y a cinq ou dix ans, la plupart des entreprises voyaient surtout le cloud comme un moyen de réduire leurs coûts et d'améliorer l'agilité et l'élasticité de leur infrastructure. Aujourd'hui, les responsables des systèmes d'information considèrent le cloud comme un moteur essentiel de croissance, d'innovation digitale, d'agilité et de rapidité. Le Groupe soutient ses clients à toutes les étapes de leur parcours vers le *cloud-first*, en se concentrant sur trois types de transformation :

- **Migration des applications vers le cloud public et modernisation des *datacenters* sur les sites.** Automatiser la fourniture de l'infrastructure et le déploiement des applications permet d'offrir une expérience cohérente, en *self-service*, dans un environnement hybride et multi-cloud ;
- **Modernisation du portefeuille d'applications.** Les applications historiques peuvent être remplacées par des solutions SaaS (*Software as a Service*) sur le cloud public. Après leur migration vers le cloud, les applications peuvent aussi être modernisées, tout en mettant un œuvre un modèle *Development & Operations* complet ;
- **Devenir une entreprise agile.** De plus en plus souvent, les entreprises développent des applications *cloud-native* et tentent de déployer plus rapidement leurs logiciels en production. L'intégration des applications existantes dans le cloud, en tirant parti des atouts des PaaS (*Platform as a Service*), iPaaS (*Integration Platform as a Service*) et DevOps, offre également de nouveaux services et interfaces permettant de saisir de nouvelles opportunités.
- **Sécuriser la transformation numérique** en protégeant les ressources critiques des entreprises.

Le portefeuille de services du Groupe répond à l'ensemble des besoins des clients, depuis la définition d'une stratégie pour le cloud jusqu'à la migration, en passant par le développement et l'intégration des applications, le déploiement des SaaS et la fourniture de services de gestion d'applications, d'infrastructure et de cloud. Ces offres sont sous-tendues par un écosystème de partenaires, parmi lesquels AWS, Azure, Google, Salesforce, SAP, Mulesoft, Dell EMC, IBM, Oracle et HP.

En mai 2017, le Groupe a publié *Cloud native comes of age* (« Le *cloud* natif arrive à maturité ») un rapport qui se base sur une enquête menée auprès de plus de 900 chefs d'entreprises et responsables de services informatiques dans le monde. Les conclusions révèlent que la proportion de nouvelles applications d'entreprises *cloud-native* devrait doubler d'ici 2020. Par ailleurs, dans la série de podcasts *Cloud Choice*, les experts de Capgemini explorent la manière dont le développement *cloud-native* modifie les dynamiques de travail, avec des interviews de chefs de file du secteur de chez Pivotal, AWS, Forrester, Uber et Cloud Foundry Foundation.

Cette expertise du groupe Capgemini s'est traduite par de multiples projets dont nous pouvons citer deux exemples : Enexis Groep, fournisseur d'énergie aux Pays-Bas, pour lequel nous nous sommes engagés pour transformer plus de 200 applications d'entreprise pour les faire migrer vers le cloud. Et Schlumberger en Amérique du Nord, premier fournisseur mondial de technologies de prospection, forage, production et traitement de réservoirs pour l'industrie pétrolière et gazière, pour lequel nous sécurisons un projet de migration vers Google Cloud Platform (GCP) et Microsoft Azure.

1.5.2 Au service de l'innovation collaborative : Applied Innovation Exchange

Pour aider les organisations à faire face au paradigme de l'innovation constante, Capgemini offre la discipline et la plateforme mondiale de son concept d'***Applied Innovation Exchange*** (AIE). Les clients bénéficient ainsi d'une approche guidée, et pratique, qui leur permet d'appliquer l'innovation, rapidement et à la bonne échelle, de manière sécurisée et durable.

En 2017, les AIE ont accueilli près de 2 000 clients et événements dans le monde, chaque engagement étant enrichi d'un processus collaboratif visant à aider les clients à découvrir, concevoir, déployer et maintenir les systèmes innovants dont leurs organisations ont besoin. Le réseau a poursuivi son expansion avec trois nouvelles ouvertures à New York, Singapour et Mumbai, pour un total de **seize centres d'innovations** sur quatre continents. Pour continuer à accompagner ses clients sur la voie de l'innovation, Capgemini projette d'ouvrir de nouveaux centres en 2018 et de lancer de nouveaux produits AIE ainsi qu'un catalogue global de nouveaux services.

1.5.3 Stimuler la croissance via la compétitivité

Pour réussir sur les marchés concurrentiels que l'on connaît aujourd'hui, la rapidité et l'agilité sont des atouts essentiels qui permettent des performances optimales, qui contribuent à une réduction des coûts de production et qui favorisent la transformation digitale. Dans cette optique, le programme de Compétitivité mis en place par Capgemini propose un éventail d'outils et de services stratégiques conçus pour garantir une prestation homogène et efficace, à tout moment et partout dans le monde. Ce programme vise à accroître la qualité et la productivité des services du Groupe et définit la prochaine génération de modèles et des plateformes mondiales d'exécution pour ses clients.

En 2017, plusieurs projets clés ont permis d'offrir aux collaborateurs de nouvelles perspectives. Par exemple, un nouvel outil de gestion des ressources global permet de rapprocher les besoins en ressources de projets aux ressources disponibles. Chacun des profils d'expertise étant désormais répertorié suivant une nomenclature commune à tout le Groupe. À ce jour, cet outil couvre 75 % des collaborateurs de Capgemini. Le déploiement croisé continu entre les unités situées en Inde,a été favorisé ce qui s'est traduit par une amélioration de l'utilisation des ressources et par le respect des délais. Le Groupe déploie également de nouvelles technologies destinées à renforcer la productivité des équipes par le partage de bonnes pratiques professionnelles.

Le déploiement d'une suite ***Distributed Digitized Delivery*** de nouvelle génération a permis de mettre en place un environnement collaboratif de production efficace pour les équipes de mission et les clients. Autre initiative : le lancement d'un ***Global Quality Management System*** unifié, permettant au Groupe de se conformer à des normes de qualité rigoureuses dans ses missions. La modernisation globale de la communauté des architectes et l'amélioration des compétences de plus de 1 500 architectes certifiés ont offert aux équipes les atouts nécessaires pour mieux répondre aux attentes des clients.

Le Groupe a également travaillé à l'optimisation de sa suite de services ***Automation Drive***, qui fait le lien entre l'intelligence humaine et l'intelligence artificielle afin d'aider les clients à transformer leur entreprise via une automatisation avancée. En outre, plusieurs autres plateformes ont été mises en place, notamment ***Automation Drive Store***, une boite à outil unique pour accélérer la standardisation et l'industrialisation *via* plus d'une centaine d'outils d'automatisation validés, ***Automation Drive Academy***, un programme d'apprentissage qui a permis de former plus de 10 000 collaborateurs du Groupe en moins de six mois, et ***Automation Drive Library***, un centre mondial de connaissances regroupant plus de 2 700 cas d'utilisation, 700 scénarios, 110 études de cas clients, etc. En 2017, en lien avec Zurich Insurance Group, Capgemini a reçu le (ISG) Paragon Award™ Europe dans la catégorie « Collaboration », pour les projets conjoints d'automatisation des processus robotiques.

Pour optimiser la puissance des **achats** mondiaux du Groupe, une initiative stratégique a entraîné des économies significatives en 2017. Le lancement des centres de recrutement SubCo destinés au recrutement de sous-traitants a permis de boucler les efforts entrepris par le Groupe en matière d'optimisation des ressources. Fin 2017, Capgemini s'est vu attribuer le prestigieux EIPM Peter Kraljic Award pour sa quête d'excellence.

1.5.4 Contrats majeurs remportés en 2017

Les prises de commandes enregistrées pendant l'exercice s'élèvent à 12 890 millions d'euros en 2017, ce qui correspond à une légère hausse par rapport à l'année précédente. Le renouvellement ou le renforcement des engagements existants montre que nos clients font confiance à Capgemini pour les accompagner dans leur transformation digitale, la création de nouveaux *business models*, la consolidation de leur efficacité opérationnelle et leur capacité d'innovation. Voici quelques exemples de contrats clés signés en 2017 :

McDonald's

Capgemini devient un fournisseur stratégique de McDonald's pour l'élaboration, le déploiement et la maintenance des technologies dans ses restaurants et sur le digital. Capgemini prévoit d'ouvrir un *Global Digital Retail Center* à Chicago pour développer et présenter des innovations sectorielles, tout en profitant de son dynamisme dans la région Amérique du Nord pour attirer de nouveaux talents.

Gouvernement britannique

Capgemini a annoncé la signature d'un accord de deux ans avec le gouvernement britannique pour développer un centre d'excellence dans l'automatisation des processus par la robotique (*robotic process automation*, ou RPA). Ce centre, désormais en fonctionnement, contribuera à accélérer l'intégration de la RPA au sein de l'administration centrale, en vue de soutenir ses départements dans leurs projets d'automatisation de certains processus administratifs. La RPA, en effet, est reconnue comme une excellente opportunité de transformation pour le secteur public. Elle recouvre notamment les processus par lesquels des logiciels sont programmés pour effectuer de façon autonome des tâches élémentaires sur un ensemble d'applications, afin de permettre aux employés de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Horizon Nuclear Power au Royaume-Uni

Capgemini a signé un accord de trois ans avec Horizon Nuclear Power en vue de fournir à l'entreprise des services informatiques innovants alors que ce fournisseur d'énergie nucléaire se développe sur le plan international. Dans le cadre de cet accord, Capgemini tirera parti de son expertise mondiale sur le secteur de l'énergie et des *Utilities* pour développer un nouveau centre d'excellence nucléaire. Il s'inspirera notamment du succès du centre d'excellence nucléaire français de Capgemini , afin de devenir un exemple pour d'autres projets de type *New Nuclear Build* au Royaume-Uni.

Environment Agency au Royaume-Uni

Environment Agency, organisme public de protection de l'environnement au Royaume-Uni, a étendu de 18 mois de son contrat avec Capgemini, pour ses services d'infogérance reconnus par le secteur. Capgemini continuera donc à fournir ses services de sous-traitance informatique abordables et durables, tout en permettant à *Environment Agency* de mener des vérifications préalables dans le cadre de son processus d'appel d'offres lors de sa transition vers une offre multi-sources de services informatiques. Depuis 2009, qui a marqué le début de ce contrat de services informatiques centré sur *Green IT*, le projet a été reconnu comme un leader du secteur, remportant le prix du ISG Paragon 2016 de la « Réalisation de projet la plus pragmatique ».

National Grid au Royaume-Uni

Un accord a été signé avec National Grid, au Royaume-Uni, pour aider la compagnie à effectuer la séparation juridique de deux de ses principales entités au Royaume-Uni, suite à l'annonce effectuée par le gouvernement du Royaume-Uni, le régulateur de l'énergie, Ofgem, et National Grid. Au cours de ce processus, qui se déroulera sur une période de deux ans et demi, Capgemini Consulting apportera son soutien à National Grid pour procéder à la séparation juridique de l'entité *Electricity GB System Owner* (GBSO) de son activité *Electricity Transmission Owner* (TO).

Ikano Bank en Suède

Le contrat d'une durée de cinq ans signé par Capgemini permettra à Ikano Bank de bénéficier d'une gestion rentable et efficace de son environnement informatique, qui soutiendra sa croissance et ses performances. Capgemini fournira des services IT agiles destinés à assurer la transformation informatique et business d'Ikano Bank. La première étape du processus consiste à transformer l'environnement informatique actuel en une plateforme de services IT de nouvelle génération qui permettra à Ikano Bank de répondre à ses objectifs d'industrialisation de ses opérations digitales.

Marine Nationale en France

Capgemini a été retenu, en collaboration avec Bertin Technologies, société du groupe CNIM et fabricant de balises de détection radiologiques au travers de sa marque Saphymo, pour mettre en place le nouveau système de surveillance nucléaire de la Marine Nationale (2SNM). Dans le cadre de ses fonctions d'exploitant nucléaire, la Marine française met en œuvre ce système afin d'effectuer une surveillance continue des émissions dans l'environnement de ses principaux sites.

BSH Hausgeräte GmbH en Allemagne

Capgemini aidera BSH Hausgeräte GmbH à concrétiser sa vision en matière de transformation numérique en améliorant son portail commercial mondial B2B, ainsi qu'en renforçant l'efficacité et l'agilité des magasins BSH. En partenariat étroit avec le client, Capgemini a déjà évalué, refondé et relancé la solution de gestion des commandes B2B de BSH.

C&J Energy Services aux Etats-Unis

Capgemini a déployé avec succès EnergyPath pour l'entreprise C&J Energy Services, basée à Houston, un fournisseur de premier plan de réalisation de puits et de services de production pour les entreprises d'exploration et de production de pétrole et de gaz. Fonctionnant avec SAP S/4HANA®, EnergyPath sera désormais le système de cloud unique de C&J, ce qui lui permettra de tirer parti de la puissance des technologies digitales et cloud émergentes. Capgemini a été sélectionné pour centraliser les systèmes historiques en matière de finances, d'approvisionnement, de fabrication, de maintenance, mais aussi de systèmes de santé, de sécurité et d'environnement, sur une unique plateforme basée sur le cloud. Les objectifs consistent à simplifier les processus, effectuer une veille économique en temps réel et poser les bases d'un fonctionnement en tant qu'entité unique.

Vattenfall en Suède

Vattenfall, un grand groupe suédois du secteur de l'énergie qui s'est développé par le biais d'acquisitions multiples au fil des ans, fait face aujourd'hui à une concurrence accrue, une évolution des réglementations et des pressions environnementales. Capgemini a été sélectionné pour aider Vattenfall, dans le cadre d'un contrat de plusieurs années, à mettre en œuvre les meilleures pratiques du secteur afin d'optimiser ses processus financiers et d'achat à travers toute l'Europe, grâce à son réseau international de distribution, l'automatisation des processus et la mise en place de son approche *Global Enterprise Model* (GEM).

House of Fraser au Royaume-Uni

Capgemini a signé la prolongation de son accord actuel avec House of Fraser, chaîne britannique de grands magasins implantée au Royaume-Uni et en Irlande, en vue d'accompagner la simplification de son système informatique. Avec ce contrat de trois ans, qui fait suite à sept années de collaboration fructueuse, Capgemini continuera d'assurer les services d'assistance pour les infrastructures et les applications IT et proposera également de nouvelles prestations au service de la stratégie d'innovation de House of Fraser.

TenneT aux Pays Bas et en Allemagne

Capgemini a signé un contrat avec TenneT, l'un des leaders européens de la gestion de réseaux de transport d'électricité présent principalement aux Pays-Bas et en Allemagne. Dans le cadre de cet accord de trois ans et demi, Capgemini fournira à TenneT des services applicatifs tels que le développement et la maintenance des applications hors cœur de métier de son environnement IT et l'accompagnera dans sa démarche d'innovation.

Armée suédoise

Capgemini a été sélectionné pour devenir consultant exclusif pour le déploiement et la gestion des solutions SAP® des forces armées suédoises dans les domaines de l'administration, de la logistique et de la technologie. Ce contrat, d'une durée initiale de trois ans.

1.5.5 Distinctions et récompenses

Au cours de l'année 2017, Capgemini a eu l'honneur de recevoir de nombreux prix et récompenses décernés par des organismes et analystes indépendants, ainsi que par nos partenaires du secteur.

Prix de nos partenaires

Prix « Partner of the Year » décerné par CA Technologies

Capgemini, par l'intermédiaire de sa filiale Sogeti, a remporté les prix de « Partner of the Year » remis par CA Technologies dans différentes catégories : *Global Partner of the Year: Enablement and Engagement* et *LatAm Partner of the Year: Top Enablement Partner*. Tous les ans, CA Technologies souligne les contributions exceptionnelles de sa communauté de partenaires *via* son programme de récompenses. La Société célèbre ainsi leur agenda commun en matière d'innovation et de transformation économique destiné aux clients du monde entier.

Prix « Big Data Partner of the Year » par Informatica®

Capgemini a été désigné « Big Data Partner of the Year » par Informatica®, le leader dans la gestion des données des clouds d'entreprise. Cette récompense met en avant les atouts de Capgemini en tant que premier fournisseur de services sur la technologie Informatica pour tous les aspects de la durée de vie des données, notamment la gestion des données de référence, la qualité des données, le masquage et l'archivage des données, et le Big Data.

Prix « Growth Partner of the Year » par Backbase

Capgemini a été reconnu « Growth Partner of the Year » par Backbase, le spécialiste de logiciels de FinTech qui enregistre la croissance la plus rapide au monde, grâce à un nombre élevé de mises en œuvre de Backbase en 2017. Capgemini déploie cette plateforme innovante qui permet de gérer des services clients personnalisés et multicanaux, pour des expériences de marque exceptionnelles sur l'ensemble des points de contact numériques.

Prix SAP® Pinnacle « Customers' Choice Partner of the Year » par SAP®

Capgemini est lauréat du prix SAP® Pinnacle « Customers' Choice Partner of the Year », qui vient couronner sa contribution exceptionnelle en tant que partenaire SAP préféré des clients. C'est la dixième fois que Capgemini remporte un prix SAP Pinnacle et la deuxième année consécutive dans la catégorie *Customer Choice Partner*. Cette victoire souligne la qualité du modèle de Collaborative Business Experience™ de Capgemini ainsi que son excellence globale en matière de projets SAP, notamment autour des technologies SAP de nouvelle vague telles que SAP S/4 HANA, SAP Hybris et SAP SuccessFactors.

Prix « Partner Excellence » de la catégorie *Accelerating Growth* de Pegasystems Inc.

Pour la sixième année consécutive, Capgemini a remporté le prix « Partner Excellence » de la catégorie *Accelerating Growth* de la part de Pegasystems Inc., l'éditeur de logiciels pour l'engagement client qui équipe les plus grands groupes internationaux. Capgemini a reçu son prix à l'occasion de la conférence PegaWorld 2017, à Las Vegas.

Prix d'excellence mondial et régional d'excellence en architecture, par iCMG

Capgemini a remporté le prix mondial d'excellence en architecture dans la catégorie Transformation and Planning de la part d'iCMG, une société de premier plan offrant des services complets d'architecture informatique et d'entreprise. Le Groupe a également reçu le prix régional en architecture pour l'Inde. Capgemini a été choisi pour son programme Architects Revival, un programme de transformation visant à redéfinir les missions et les plans de carrière de plus de 6 700 architectes de l'ensemble du Groupe.

Leader des *Business Intelligence Platform Implementation Service Providers* de Forrester Wave™

Capgemini a été désigné « Leader » dans son rapport 2017, « The Forrester Wave™: Business Intelligence Platform Implementation Service Providers ». Le Groupe doit ce succès à ses propositions solides et à ses stratégies efficaces en matière de business intelligence (BI), ainsi qu'à ses services de mise en œuvre de plateformes complètes de BI pour un grand nombre de plateformes de premier plan dans ce secteur.

Prix des Analystes

Dans le « Winner's Circle » du cabinet HfS

Le cabinet d'analyse HfS Research a placé Capgemini dans son « Winner's Circle » 2017 dans les domaines suivants : services de vente, finance et accounting-as-a-service, ainsi que pour les services managés de supervision de sécurité.

Entreprise leader et ultraperformante en outsourcing, marchés de capitaux et banque, selon le Groupe Everest

Pour la deuxième année consécutive, Capgemini maintient sa position d'« Entreprise leader et ultraperformante » dans la catégorie *IT Outsourcing in Global Insurance PEAK Matrix™ Assessment* du Groupe Everest. Capgemini doit cette reconnaissance à la croissance significative de son activité d'assurance par le biais de multiples solutions orientées métier et à des investissements dans son réseau mondial d'AIE (*Applied Innovation Exchanges*). En 2017, le Groupe a également été reconnu « entreprise leader et ultraperformante » sur le secteur des marchés de capitaux mondiaux et le secteur bancaire mondial pour sa croissance dans les technologies de nouvelle génération, comme le *Big Data* et l'intelligence artificielle, et pour ses compétences remarquables dans les domaines du digital et de l'expérience client.

Entreprise leader et ultraperformante en services informatiques et BFSI (banque, services financiers et assurance), selon le Groupe Everest

Capgemini a été reconnu « entreprise ultraperformante de l'année », tant pour ses services informatiques dans leur ensemble que pour ses services de banque, finance et assurance (BFSI) dans le cadre du prix *PEAK Matrix Service Provider of the Year*™ du Groupe Everest. En effet, Capgemini arrive en tête des évaluations pour la qualité de ses services informatiques en 2017 et pour la croissance remarquable de son portefeuille BFSI.

Leader en *Big Data and Analytics Services*, selon NelsonHall

Capgemini a été reconnu leader en *Big Data and Analytics Services* par l'outil NEAT (*Vendor Evaluation and Assessment Tool*) de NelsonHall. Le rapport citait plusieurs atouts du Groupe : son offre en matière de conseil, ses investissements dans les accélérateurs, un service d'analyse indépendant des processus d'entreprise, sa plateforme *Insights-as-a-Service*, ainsi que l'acquisition d'IGATE, qui a encore consolidé l'offre et les capacités de Capgemini en matière de *Big Data* et d'analyse.

Leader des services liés à l'Internet des Objets, selon NelsonHall

Capgemini a été nommé leader des services liés à l'Internet des Objets par NelsonHall, sur deux segments de marché - général et axé sur l'engagement client - pour l'ampleur de son portefeuille en matière d'Internet des Objets.

Leader dans le domaine des tests logiciels, selon NelsonHall

Selon l'outil l'outil NEAT (*Vendor Evaluation and Assessment Tool*) de NelsonHall, Capgemini s'est positionné comme un leader des tests logiciels. Ce rapport souligne les atouts de Capgemini qui fournit « une offre complète, en matière de digital et en Agile/DevOps, des compétences auxquelles s'ajoutent des capacités de conseil avérées, reposant sur des méthodologies solides et des bonnes pratiques. »

Leader en *Application Testing Services*, selon Gartner

Pour la quatrième année consécutive, Capgemini apparaît parmi les leaders dans le classement *Magic Quadrant for Application Testing Services Worldwide* établi par Gartner. Le Groupe, ainsi que sa filiale Sogeti, a été évalué sur sa capacité d'exécution et sur sa vision globale.

Leader en CRM et *Customer Experience Implementation Services*, selon Gartner

Capgemini a été reconnu leader par Gartner dans son *Magic Quadrant for Customer Experience (CX) and Customer Relationship Management (CRM)*. Le Groupe a été salué pour l'ampleur de ses compétences qui comprennent son expertise du secteur, le conseil Customer Experience, la technologie Customer Relationship Management et les capacités d'analyse, et pour ses liens étroits avec de grands fournisseurs de logiciels CRM.

Leader en *Contact Center as a Service*, selon Gartner

Capgemini a été nommé leader par Gartner dans son *Magic Quadrant for Contact Center as a Service in Western Europe*. Gartner a choisi les prestataires pour la « solidité de leurs produits multicanaux et leur capacité de service, qui a déjà formé une vaste base de petits et grands clients. »

Prix « Human Capital Management Excellence » du Brandon Hall Group

Capgemini a reçu six récompenses prestigieuses du secteur de la part du Brandon Hall Group pour la qualité de ses programmes de formation innovants et ses engagements dans les méthodes d'apprentissage à l'ère du numérique. Les *Brandon Hall Group HCM Excellence Awards* font partie des distinctions les plus prestigieuses du monde de l'entreprise, souvent nommé les *Academy Awards* du secteur de la formation. Le Brandon Hall Group salue à cette occasion les écoles de commerce et les universités d'entreprises qui se sont distinguées sur le plan de la technologie ou de la gestion du capital humain. Capgemini a reçu ce prix pour la sixième année consécutive.

Prix Golden Peacock

Prix « Golden Peacock Global » d'excellence en gouvernance d'entreprise de l'Institute Of Directors

Capgemini SE est lauréat du prix 2017 « Golden Peacock Global » d'excellence en gouvernance d'entreprise, décerné par l'*Institute Of Directors of India*. Considéré comme une référence, ce prix couronne les initiatives majeures menées ces dernières années par Capgemini en vue de consolider ses pratiques durables et d'atteindre des standards élevés en matière de gouvernance.

1.5.6 Des publications reconnues

Capgemini publie chaque année de nombreux rapports et études thématiques qui aident nos clients à anticiper les défis, analyser les tendances du marché et comprendre l'impact des nouvelles technologies sur leur activité. Notre *Digital Transformation Institute* suit de très près les dernières tendances en matière d'innovation, de disruption et de transformation digitale.

Vous trouverez ci-dessous une sélection de rapports publiés en 2017. L'intégralité de ces différents rapports, ainsi que d'autres publications du Groupe, sont disponibles sur www.capgemini.com/fr-fr/ressources.

Digital Manufacturing

Usines intelligentes : comment les industriels peuvent-ils engranger le potentiel de la révolution industrielle numérique

Les usines intelligentes utilisant les nouvelles technologies telles que l'IoT, les analyses de données du *Big Data*, l'intelligence artificielle, la robotique avancée, l'impression 3D et le *cloud computing* transformeront le paysage manufacturier et pourraient apporter, en cinq ans, entre 500 milliards et 1,5 billions de dollars à l'économie mondiale en cinq ans.

Centrales électriques digitales : tirer parti des technologies numériques pour dégager de la valeur

Capgemini a mené une enquête auprès de 200 cadres supérieurs dans des centrales électriques présentant un chiffre d'affaires supérieur à 1 million de dollars pour mieux comprendre leurs projets vers le digital en vue de renforcer leur efficacité et d'optimiser leur production.

L'expérience client digitale

Faire la connexion digitale : pourquoi les magasins ont besoin de renouveau

Notre enquête mondiale, auprès de 6 000 clients et 500 commerçants, a trouvé qu'un tiers des clients préféreraient faire la vaisselle plutôt que passer du temps dans un magasin ! Ce rapport offre un cadre stratégique et permet de s'assurer que les expériences d'achat, tant physiques que digitales, restent en phase avec les attentes en constante évolution des clients.

Décryptage : comment les émotions impactent la fidélité

Ce rapport examine la manière dont les émotions jouent un rôle prépondérant dans la fidélité aux marques. Instaurer une vraie relation de fidélité passe moins par les points et les récompenses que par la création d'une relation axée sur l'émotion.

Le client déconnecté : ce que l'expérience des leaders du digital nous apprend sur la nécessité de se reconnecter au client

Écoutez-vous réellement vos clients ? Les conclusions de plus de 600 cadres et 3 000 clients révèlent un décalage entre la manière dont les entreprises et les clients perçoivent la qualité de l'expérience client.

Cars Online 2017 : au-delà de la voiture

Quels sont les critères de choix, les sources de satisfaction et les motifs de retour des clients en matière de véhicules ? Que pensent-ils de la promesse d'innovation : services de mobilité, voitures connectées, conduite autonome, cybersécurité et voitures électriques ? Ce rapport révèle comment obtenir la confiance du consommateur averti d'aujourd'hui pour en faire un client.

World Insurance Report 2017

Dans sa 10e édition, ce rapport examine les technologies numériques et les modèles émergents envisagés par de nombreux assureurs qui, bien que tenus par des contraintes budgétaires, souhaitent rester en phase avec les évolutions des attentes de leurs clients.

Les assistants vocaux en passe de révolutionner le commerce

Les assistants vocaux offrent une occasion sans précédent aux marques d'établir des relations personnelles avec leurs clients et d'utiliser cette toute nouvelle forme d'intimité pour construire une fidélité à toute épreuve.

Talents et personnes

Le challenge de la culture digitale : combler le fossé entre dirigeants et employés

La culture de l'entreprise est-elle un inhibiteur ou un catalyseur de la transformation digitale ? Une organisation est-elle prête quand chacun a compris que le prérequis de la transformation digitale n'est pas d'ordre technique mais culturel ?

Le fossé des talents dans le digital : les entreprises font-elles vraiment le nécessaire ?

Cette étude menée conjointement par Capgemini et LinkedIn montre que le fossé digital est en train de s'aggraver. Plus inquiétant encore, le fossé des talents n'est plus simplement une question de ressources humaines, mais un phénomène à l'échelle des organisations, qui affecte tous les domaines d'une entreprise.

Intelligence artificielle et automatisation

Intelligence artificielle : où et quand investir ?

Cette étude menée auprès de presque 1 000 organisations ayant recours à l'intelligence artificielle donne un coup de projecteur sur les opportunités de croissance offertes et déjoue les craintes associées à la destruction d'emplois.

World Quality Report 2017

Ce rapport mondial sur la qualité est le seul rapport international consacré à l'analyse de la qualité des applications et aux tendances en matière de tests. Les données de cette 9e édition, recueillies dans 32 pays, portent notamment sur les défis liés à l'adoption des approches Agile et DevOps, les centres d'excellence pour les services de tests et l'essor de l'automatisation en la matière.

Cloud

Le cloud natif arrive à maturité

Ce rapport présente une nouvelle classe de leaders *cloud native* qui, animés par le besoin d'améliorer la rapidité, la collaboration et l'expérience client, construisent plus de 20 % de leurs applications dans le cloud.

Innovation

Contrats intelligents dans les services financiers : promesses et réalités

Les contrats intelligents, activés par des registres distribués, ont été retenus comme une solution aux nombreux problèmes associés aux contrats financiers traditionnels, qui ne sont tout simplement pas adaptés à l'ère du numérique.

World Fintech Report 2017

Le *World Fintech Report* présente des éléments surprenants sur l'innovation, les bouleversements associés aux FinTech, ainsi que les bonnes pratiques et nouveaux modèles utilisés par le secteur financier pour gérer ces nouvelles tendances.

La discipline de l'innovation

Cette étude vise à comprendre, pour y remédier, le décalage entre la création des centres d'innovation et les innovations concrètes qui en découlent.

World Retail Banking Report 2017

Le *World Retail Banking* explore le rôle des banques à l'avenir et la manière dont elles peuvent tirer parti des API (*Application Programming Interfaces*) pour préparer leurs feuilles de route dans un monde post PSD2 (*Revised Payment Service Directive*).

1.6 Politiques d'investissement et de financement

1.6.1 Politique d'investissement

En 2016, le Groupe s'est concentré sur l'intégration d'IGATE et a finalisé l'acquisition de deux sociétés spécialisées, l'une sur Salesforce en Allemagne (Oinio) et l'autre en conseil en innovation à forte valeur ajoutée en Amérique du Nord (Fahrenheit 212).

En 2017, Capgemini a finalisé l'acquisition de quatre sociétés pour renforcer le portefeuille Digital :

- Idean : société de conseil globale en stratégie digitale et en *experience design* ;
- deux acquisitions complémentaires dans le commerce électronique multicanal – France (Itelios) et en Amérique du Nord (Lyons Consulting Group) ;
- TCube Solutions : une société de services informatiques dédiée au secteur de l'Assurance et spécialisée dans les solutions *Duck Creek Technologies* – pour enrichir le portefeuille de services d'infogérance pour le secteur de l'Assurance.

De plus, le Groupe a annoncé en février 2018 l'acquisition de LiquidHub, un leader reconnu dans l'engagement client digital, doté d'une solide expertise en fourniture de solutions pour l'ensemble du cycle de vie de l'engagement client.

En 2018, le Groupe souhaite continuer à renforcer sa position en Amérique du Nord ainsi que sélectivement en Europe sur des domaines à forte croissance du Digital et *Cloud*.

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

1.6.2 Politique de financement et notation financière

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

- un recours mesuré à l'effet de levier de la dette : au cours des dix dernières années, 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 : Capgemini veille en effet à équilibrer financements de source « bancaire » (ligne de crédit syndiquée multidevises mais également location-financement d'équipements informatiques) et financements de marché : trois emprunts obligataires émis en juillet 2015 pour 2 750 millions d'euros ; un emprunt obligataire émis en novembre 2016 pour 500 millions d'euros (cf. Note 21 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 liquidités (2 156 millions d'euros au 31 décembre 2017) auquel s'ajoute une ligne de crédit syndiquée multidevises de 750 millions d'euros conclue le 30 juillet 2014 et arrivant à maturité le 27 juillet 2021,
  - des dettes financières dont la part exigible dans les 12 mois (correspondant aux flux de trésorerie contractuels à moins d'un an – cf. Note 21 des comptes consolidés) reste limitée, puisqu'elle ressort à 17 % des flux de trésorerie contractuels totaux au 31 décembre 2017.

Notation financière

La capacité et le coût d'accès du Groupe aux marchés financiers et bancaires dépendent au moins en partie de la notation de crédit attribuée par l'agence de notation Standard & Poor's, qui est au 1er mars 2018 de « BBB/perspective positive ».

2

Gouvernement d'entreprise - Risques et contrôle interne

2.1 Structure de gouvernance et composition du Conseil d'Administration 33

2.1.1 Historique et structure de gouvernance 33
2.1.2 Composition du Conseil d'Administration 36
2.1.3 Informations sur les membres du Conseil d'Administration (au 31 décembre 2017) 45
2.1.4 Opérations réalisées par les membres du Conseil d'Administration et les « hauts responsables » sur les titres de la Société 61

2.2 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration 62

2.2.1 Organisation du Conseil d'Administration 62
2.2.2 Travaux du Conseil d'Administration en 2017 67
2.2.3 Évaluation du Conseil d'Administration 70
2.2.4 Rôle et composition des quatre Comités Spécialisés 72
2.2.5 Rémunération des administrateurs 78

2.3 Organisation générale du Groupe 79

2.3.1 Organisation opérationnelle 79
2.3.2 La Direction Générale 80
2.3.3 Les fonctions centrales 82

2.4 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux 85

2.4.1 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 85
2.4.2 La rémunération 2017 du Président-directeur général 93
2.4.3 Jetons de présence et autres rémunérations versés aux mandataires sociaux 98
2.4.4 Options de souscription d'actions, options d'achat d'actions et actions de performance 100

2.5 Risques et contrôle interne 103

2.5.1 Définition du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques 103
2.5.2 Mise en œuvre des objectifs de gestion des risques et de contrôle interne relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable 106
2.5.3 Facteurs de risques 107
2.5.4 Actions menées en lien avec l'amélioration continue des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne 117

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

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

- des prescriptions de l'article L. 225-37, dernier alinéa du Code de commerce ;
- des recommandations du « Code de gouvernement d'entreprise » émis conjointement par l'AFEP et le MEDEF en décembre 2008 (recommandations auxquelles notre Conseil avait aussitôt décidé qu'il se référerait désormais) tel que révisé en dernier lieu en novembre 2016 ainsi que son guide d'application ;
- enfin et aussi des règles de « bonne gouvernance » adoptées, pratiquées et respectées sans discontinuer par le groupe Capgemini depuis l'arrêté des comptes de son premier exercice le 31 décembre 1968 (c'est-à-dire depuis près de 50 ans !).

Ce rapport a été approuvé par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 14 février 2018 après examen par le Comité des Rémunérations et le Comité Éthique et Gouvernance.

Une table de concordance détaillée du rapport sur le gouvernement d'entreprise figure en section 8.3 (Table de concordance du rapport de gestion) du document de référence, dont l'essentiel figure dans le présent chapitre 2.

Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L. 225-37-4 du Code de commerce et visée à l'article 27.1 du Code AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées revu en novembre 2016, la Société estime que la totalité de ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le Code AFEP-MEDEF, dans sa dernière version mise à jour en novembre 2016, ainsi que son guide d'application peuvent être consultés sur les sites internet www.afep.com ou www.medef.com.

2.1 Structure de gouvernance et composition du Conseil d'Administration

2.1.1 Historique et structure de gouvernance

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

Historique

L'année 2017 fut celle du 50e anniversaire du groupe Capgemini, fondé en 1967 par M. Serge Kampf et dont il était encore Président d'Honneur et Vice-Président lors de sa disparition, le 15 mars 2016. Capgemini a été marqué par sa personnalité en tous points exceptionnelle. M. Serge Kampf fut un bâtisseur hors du commun et un grand capitaine d'industrie comme il y en a peu. En 1967, il est l'un des premiers à comprendre la mission d'une entreprise de services informatiques. Il aura porté le Groupe au premier rang de son secteur lorsqu'il transmet la Direction Générale en 2002 puis la Présidence du Conseil d'Administration en 2012 à M. Paul Hermelin. Il a fait grandir ce Groupe autour de principes qui le gouvernent toujours : l'esprit d'entreprise, la passion des clients, l'obsession de faire grandir les collaborateurs, une éthique de chaque instant et une exigence absolue de la performance.

L'histoire de ce demi-siècle d'existence peut se découper en 4 grandes périodes :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **quatrième période (2012 à ce jour) : une nouvelle dimension pour le Groupe**

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

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

Cette période correspond à une formidable création de valeur pour le Groupe ; en effet, depuis mai 2012 la valeur d'entreprise de Capgemini a augmenté de 369 % et la capitalisation boursière de 290 %, surperformant ainsi le CAC40 de plus de 200 % sur la même période.

Fort aujourd'hui de presque 200 000 collaborateurs dont 100 000 en Inde, Capgemini poursuit plus que jamais le même objectif qu'en 1967 : rendre les entreprises plus performantes, plus innovantes et plus agiles et être dans son domaine un leader for leaders.

Le Conseil d'Administration et le Président-directeur général ont fixé en octobre 2017 de nouvelles ambitions au Groupe : mieux équilibré géographiquement, déployant des compétences et des offres couvrant tous les aspects de la transformation digitale et ancré comme partenaire stratégique de clients majeurs, leaders reconnus dans leurs industries respectives. Le Conseil d'Administration a nommé, sur la proposition de M. Paul Hermelin, deux Directeurs Généraux Délégués à compter du 1er janvier 2018 pour le seconder dans le cadre d'une transition managériale dont la préparation est engagée avec le soutien du Conseil dès la fin 2016.

C'est dans ce contexte que M. Paul Hermelin a indiqué souhaiter solliciter le renouvellement de son mandat d'administrateur à l'Assemblée Générale de 2018 et continuer à exercer les fonctions de Président-directeur général pour une durée correspondant environ à un demi mandat, permettant ainsi de préparer soigneusement une succession managériale.

Structure de gouvernance actuelle

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

Président-directeur général

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

En 2012, puis en 2014 lors du renouvellement des mandats de M. Paul Hermelin, le Conseil a considéré qu'un tel mode de gouvernance, avec unicité des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, semblait le plus approprié au terme d'une longue phase de transition démarrée en 2002. La conduite d'un groupe de plus en plus internationalisé et décentralisé, à l'actionnariat ouvert suppose en effet un alignement entre la direction et le Conseil d'Administration, ce que renforce l'unicité des fonctions entre Président et Directeur Général.

Alors que, sous l'égide du Conseil d'Administration, une transition managériale a été engagée avec la nomination de deux Directeurs Généraux Délégués en octobre 2017, le maintien d'une unicité des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général permet tout à la fois de préparer l'avenir et d'assurer cohésion et cohérence entre le Conseil d'Administration et la Direction Générale au long de cette transition managériale.

Le Conseil a par ailleurs considéré qu'un équilibre satisfaisant des pouvoirs était en place au sein du Conseil d'Administration. Le Conseil a relevé en particulier :

- la présence d'une majorité d'administrateurs indépendants au sein du Conseil ;
- l'existence de quatre Comités Spécialisés du Conseil, ayant différentes missions en termes d'Audit et des Risques, de Rémunérations, d'Éthique et de Gouvernance ainsi que de Stratégie et Investissement ; et
- les limitations apportées par le règlement intérieur aux pouvoirs du Directeur Général, prévoyant une approbation préalable du Conseil d'Administration concernant les décisions

à caractère stratégique majeur ou susceptibles d'avoir un effet significatif sur la Société.

Cet équilibre a été renforcé par la création en 2014 du rôle de l'Administrateur Référent, doté de prérogatives et de missions propres (*cf. ci-dessous*).

Pour plus d'information sur les limitations aux pouvoirs du Directeur Général, voir la Section 2.2.1 (Organisation du Conseil d'Administration). Le rôle et la composition des Comités Spécialisés sont décrits dans la Section 2.2.4.

Administrateur Référent

Dans le cadre de l'amélioration continue de la gouvernance au sein de la Société, la fonction d'Administrateur Référent a été créée en mai 2014 et confiée à M. Daniel Bernard. Depuis mai 2017, cette fonction est exercée par M. Pierre Pringuet.

L'Administrateur Référent dispose de certaines prérogatives et exerce des missions qui lui sont propres. Il préside le Comité Éthique et Gouvernance ainsi que les sessions exécutives du Conseil d'Administration qui réunissent au moins deux fois par an les administrateurs non exécutifs. Il est consulté par le Président sur le projet d'ordre du jour de chaque réunion du Conseil et peut proposer des points à l'ordre du jour de sa propre initiative ou à la demande d'un ou plusieurs autres administrateurs. Il procède également aux évaluations annuelles de la composition et du fonctionnement du Conseil d'Administration ainsi que de la contribution effective de chaque administrateur. Il pilote le processus de recrutement des nouveaux administrateurs. Enfin, en tant que Président du Comité Éthique et Gouvernance, il joue un rôle particulier concernant l'élaboration et le suivi des plans de succession des dirigeants mandataires sociaux et à ce titre en 2017 a été associé aux travaux préparatoires menés par le Vice-Président du Conseil sur les évolutions à terme dans la gouvernance du Groupe.

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

Pour plus d'information sur le rôle et les missions de l'Administrateur Référent et le compte rendu de son activité en 2017, voir la Section 2.2.1 (Organisation du Conseil d'Administration).

Vice-Président

M. Daniel Bernard a été nommé Vice-Président du Conseil d'Administration à l'issue de l'Assemblée Générale du 10 mai 2017. En plus des pouvoirs prévus par les statuts et le règlement intérieur du Conseil concernant la présidence du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale en cas d'absence ou empêchement du Président, le Conseil d'Administration a souhaité lui confier une mission particulière concernant la préparation des évolutions à terme dans la gouvernance du Groupe. À ce titre, il a été fortement impliqué dans les réflexions menées au cours du deuxième semestre sur les évolutions dans la gouvernance et la nomination de deux Directeurs Généraux Délégués.

Pour plus d'information, voir la description de l'activité du Conseil en Section 2.2.2 et des travaux du Comité Éthique et Gouvernance en Section 2.2.4.

Direction Générale

La constitution auprès de M. Paul Hermelin d'un Comité de Direction Générale (le *Group Executive Board* - GEB) concourt également sur le plan opérationnel à la collégialité de la direction de l'entreprise. Constitué d'un nombre restreint de membres du Comité Exécutif, le « GEB » réunit, sous la présidence de M. Paul Hermelin, les principaux responsables des métiers du Groupe ainsi que le Directeur Financier, le Directeur des Ressources Humaines et le Directeur en charge de la Compétitivité.

L'exercice collégial de la Direction Générale a été renforcé à compter du 1er janvier 2018 avec la prise de fonction de MM. Thierry Delaporte et Aiman Ezzat en tant que Directeurs Généraux Délégués, ayant pour mission d'assister le Président-directeur général dans l'exercice de ses missions de Direction Générale, M. Delaporte ayant pour attribution particulière le pilotage des offres, des compétences industrielles, de l'innovation et de la plateforme indienne et M. Ezzat le pilotage des comptes d'exploitation et de la gestion commerciale des clients. Tous trois forment un *Office of the CEO* veillant à une mise en œuvre cohérente de la gestion de l'entreprise.

Les administrateurs sont amenés à rencontrer régulièrement les membres du Comité de Direction Générale notamment lors des réunions des comités (Audit et Risques, Éthique et Gouvernance, Rémunérations ou Stratégie et Investissement) ou à travers des revues périodiques d'activité soit lors du Conseil d'Administration consacré chaque année à la stratégie du Groupe qui se tient sous forme résidentielle et associe les principaux dirigeants du Groupe aux réflexions du Conseil d'Administration.

Pour une description plus détaillée de la Direction Générale, se référer à la Section 2.3.

Une gouvernance équilibrée et adaptée aux spécificités de Capgemini

Ainsi, au vu de ces différents éléments, le mode de gouvernance actuel de la Société est considéré par le Conseil comme étant le plus approprié aux spécificités de Capgemini tout en permettant au Conseil de remplir au mieux ses missions. Ce constat d'une gouvernance équilibrée et efficace a été réitéré lors des dernières évaluations du Conseil et en particulier, lors de l'évaluation externe du Conseil conduite en 2016. Le rôle et l'action de l'Administrateur Référent ont par ailleurs été soulignés comme permettant l'équilibre souhaité par le Conseil, en ligne avec les bonnes pratiques de gouvernance. *Voir la Section 2.2.3 pour plus d'information sur l'évaluation du Conseil.*

La démarche continue d'amélioration de la gouvernance dans laquelle s'inscrit Capgemini depuis plusieurs années a par ailleurs fait l'objet de reconnaissances externes ces dernières années. Capgemini SE a été récompensée en octobre 2017 par le Prix *Golden Peacock Global Award* de l'Excellence dans la Gouvernance attribué à Londres par l'*Institute of Directors, India,* comme elle l'avait été en juillet 2016 par le Prix de la Gouvernance attribué lors de la cérémonie du Grand Prix de l'Assemblée Générale 2016 s'étant tenue dans le cadre des Rencontres Financières Internationales de Paris EUROPLACE.

2.1.2 Composition du Conseil d'Administration

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION **RENOUVELÉ**, **ADAPTÉ** AUX ENJEUX DE CAPGEMINI

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

— La gouvernance de Capgemini bénéficie d'un Conseil d'Administration actif et assidu, indépendant dans sa composition et collégial dans son fonctionnement. Il est composé de personnalités à la fois diverses et complémentaires professionnellement, dans la fidélité à son histoire et à ses valeurs.

Paul Hermelin,
Président-directeur général

Conseil d'Administration[1]
14 + 2

Administrateurs indépendants[2]
62 %

Parité[3]
43 %
57 %

Âge moyen
62 ans

Durée moyenne de présence au Conseil
7 ans

Internationalisation
25 %
Nationalité étrangère

Représentation des salariés
1
Administrateur représentant les salariés actionnaires
2
Administrateurs représentant les salariés

Pierre Pringuet,
Administrateur Référent, Président du Comité Éthique et Gouvernance

«Capgemini bénéficie d'une gouvernance équilibrée et efficace, adaptée aux spécificités et aux défis actuels du Groupe.»

NB : Information à jour au 31 décembre 2017.
(1) Quatorze administrateurs sont élus par les actionnaires ; les deux administrateurs représentant les salariés sont désignés dans le cadre du dispositif de représentation des salariés.
(2) Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance, conformément au Code AFEP-MEDEF.
(3) Les deux administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage, conformément à l'article L.225-27 du Code de commerce.

Le Conseil d'Administration de Capgemini SE comprend 16 membres, dont 14 sont élus par l'Assemblée Générale et deux sont désignés dans le cadre du dispositif de représentation des salariés. Il est composé d'une large majorité d'administrateurs indépendants, avec une quasi-parité hommes-femmes. Le mandat des administrateurs est de quatre ans. Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires, à l'exception des administrateurs salariés, désignés conformément aux statuts de la Société.

Voir la Section 7.1.17 pour plus d'informations sur les dispositions statutaires régissant le Conseil d'Administration.

Composition du Conseil – Politique de diversité des profils et des expériences

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

Depuis la réunification des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général en 2012, la composition du Conseil d'Administration de Capgemini SE a beaucoup changé au fil du temps avec le renouvellement de plus de la moitié de ses membres.

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

RENOUVELLEMENT DU CONSEIL

— Depuis fin 2012, 8 nouveaux administrateurs ont rejoint le Conseil, représentant 50 % de ses membres au 31 décembre 2017.

Profil des nouveaux administrateurs

100 % indépendants[1]

2 Administrateurs représentant les salariés

66 % de femmes [2]

56 ans d'âge moyen

NB : Information à jour au 31 décembre 2017.
(1) Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance, conformément au Code AFEP-MEDEF.
(2) Les deux administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage, conformément à l'article L.225-27 du Code de commerce.

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

Le tableau ci-après résume la composition actuelle du Conseil ainsi que les profils de chacun des administrateurs. Une présentation détaillée individuelle des administrateurs, de l'expérience et des expertises apportées par chacun au Conseil, figure en Section 2.1.3 du présent document de référence.

Administrateurs	Administrateur indépendant	Taux de Participation (Conseil)	Comités du Conseil	Date initiale de nomination	Terme du Mandat Assemblée Générale	Nombre d'années au Conseil
Paul HERMELIN	Non	100 %	Strat. et Inv.	2000	2018	17
Daniel BERNARD	Non	100 %	Éth. et Gouv. Strat. et Inv.	2005	2021	12
Anne BOUVEROT	Oui	90 %	Strat. et Inv.	2013	2021	4
Yann DELABRIÈRE	Non	90 %		2004	2018	13
Laurence DORS	Oui	100 %	Rem. (P) Audit et Risques Éth. et Gouv.	2010	2018	7
Carole FERRAND	Oui	100 %	Audit et Risques	2016	2020	1
Robert FRETEL	Non	100 %	Strat. et Inv.	2016	2020	1
Siân HERBERT-JONES	Oui	100 %	Audit et Risques	2016	2020	1
Phil LASKAWY	Non	70 %	Audit et Risques	2002	2018	15
Kevin MASTERS	Non	100 %	Rem.	2016	2020	1
Xavier MUSCA	Oui	90 %	Audit et Risques (P)	2014	2018	3
Patrick POUYANNÉ	Oui	86 %	Strat. et Inv.	2017	2020	0
Pierre PRINGUET	Oui	90 %	Éth. et Gouv. (P). Rem.	2009	2021	8
Bruno ROGER	Non	100 %	Strat. et Inv. (P) Éth. et Gov.	2000	2018	17
Lucia SINAPI-THOMAS	Non	100 %	Rem.	2012	2020	5
Caroline WATTEEUW-CARLISLE	Oui	100 %	Rem. Strat. et Inv.	2014	2018	3

Informations au 31 décembre 2017
(P) : Président du comité.

Représentant les salariés ou les actionnaires salariés	Nationalité	Âge	Sexe	Nombre de mandats dans des sociétés cotées	Expérience et expertises apportées à la Société
Non	Française	65	M	1	Président-directeur général du Groupe
Non	Française	71	M	2	Gouvernance de sociétés cotées France-UK / Fonctions de Dirigeant au sein de grands groupes internationaux / Distribution / Technologies et Digital
Non	Française	51	F	2	Technologies et Digital (identité et sécurité) / Expérience au sein de structures à l'international (USA-UK) / Conseil
Non	Française	67	M	3	Fonctions de Dirigeant au sein de grands groupes internationaux / Finance / Distribution / Technologies et Digital / Industrie
Non	Française	61	F	2	Gouvernance de sociétés cotées / Finance / Conseil
Non	Française	47	F	2	Finance et audit / Stratégie et opérations de croissance externe / Technologies et Digital / Distribution
Oui	Française	60	M	1	Vision d'un salarié / Connaissance approfondie du groupe Capgemini et de ses métiers / Relations sociales / Technologies et Digital
Non	Britannique	57	F	3	Finance et audit / Stratégie et opérations de croissance externe / Fonctions de Dirigeant au sein de grands groupes internationaux / Services / Conseil
Non	Américaine	76	M	4	Finance et audit / Gouvernance de sociétés cotées France-USA / Stratégie et opérations de croissance externe /Fonctions de Dirigeant au sein de grands groupes internationaux / Technologies et Digital / Conseil
Oui	Britannique	61	M	1	Vision d'un salarié / Connaissance approfondie du groupe Capgemini et de ses métiers / Relations sociales / Technologies et Digital
Non	Française	57	M	3	Fonctions de Dirigeant au sein de grands groupes internationaux / Finance, économie / Services / Distribution
Non	Française	54	M	2	Fonctions de Dirigeant au sein de grands groupes internationaux / Stratégie, enjeux macroéconomiques et géopolitiques / Énergie
Non	Française	67	M	4	Gouvernance de sociétés cotées et rémunération des dirigeants / Fonctions de Dirigeant au sein de grands groupes internationaux / Stratégie et opérations de croissance externe / Biens de consommation
Non	Française	84	M	1	Stratégie et opérations de croissance externe / Fonctions de Dirigeant au sein de grands groupes internationaux / Gouvernance de sociétés cotées / Conseil
Oui	Française	53	F	3	Finance / Vision d'une salariée / Connaissance approfondie du groupe Capgemini et de ses métiers
Non	Américaine	65	F	1	Expérience au sein de structures à l'international (USA) / Technologies et Digital / Distribution / Secteur financier

Évolution de la composition du Conseil en 2017

L'Assemblée Générale du 10 mai 2017 a renouvelé les mandats de M. Daniel Bernard, Mme Anne Bouverot et M. Pierre Pringuet pour une durée de quatre ans.

Administrateur Référent jusqu'à l'Assemblée générale 2017, M. Daniel Bernard a été nommé Vice-Président du Conseil à l'issue de l'Assemblée générale, devenant l'interlocuteur permanent du Président-directeur général pour préparer les évolutions à terme dans la gouvernance du Groupe.

Le Conseil a en conséquence nommé M. Pierre Pringuet, administrateur indépendant et administrateur de la Société depuis 2009, Administrateur Référent et Président du Comité Éthique et Gouvernance. M. Pringuet a quitté la présidence du Comité des Rémunérations (dont il est resté membre) qui a été confiée à Mme Laurence Dors, administrateur indépendant de la Société depuis 2010.

Enfin, afin de permettre un meilleur échelonnement des mandats d'administrateurs, notamment en anticipation des nombreux mandats venant à échéance en 2018, le Conseil a souhaité renforcer sa composition dès 2017. M. Patrick Pouyanné a ainsi été nommé administrateur lors de l'Assemblée Générale du 10 mai 2017. Cette nomination permet de faire bénéficier le Conseil de l'expérience de M. Pouyanné, Président-directeur général de Total, en tant que dirigeant d'un groupe international leader dans un secteur, l'énergie, où les nouvelles technologies ont un rôle essentiel à jouer, ainsi que de sa connaissance des enjeux macroéconomiques et géopolitiques. Elle a également été l'occasion de renforcer l'indépendance du Conseil, M. Pouyanné ayant été qualifié d'administrateur indépendant au regard des critères du Code AFEP-MEDEF. M. Pouyanné a rejoint le Comité Stratégie et Investissement à compter du 1er septembre 2017.

Suite à l'Assemblée Générale du 10 mai 2017, le nombre total d'administrateurs siégeant au Conseil d'Administration de Capgemini SE est passé de 15 à 16 membres.

Évolutions intervenues au cours de l'exercice 2017

Daniel BERNARD *Vice-Président du Conseil d'Administration*	Renouvellement pour une durée de 4 ans	Membre du Comité Éthique et Gouvernance Membre du Comité Stratégie et Investissement
Anne BOUVEROT *Administrateur Indépendant*	Renouvellement pour une durée de 4 ans	Membre du Comité Stratégie et Investissement
Pierre PRINGUET *Administrateur Indépendant* *Administrateur Référent*	Renouvellement pour une durée de 4 ans	Président du Comité Éthique et Gouvernance Membre du Comité des Rémunérations
Patrick POUYANNÉ *Administrateur Indépendant*	Nomination pour une durée de 4 ans	Membre du Comité Stratégie et Investissement

Évolution à venir de la composition du Conseil

Le Conseil d'Administration de Capgemini SE réuni le 13 mars 2018 sous la présidence de M. Paul Hermelin, Président-directeur général, a délibéré, sur le rapport de M. Pierre Pringuet, président du Comité Ethique et Gouvernance du Conseil et Administrateur Référent, de l'évolution de sa composition alors que sept mandats d'administrateurs arrivent à échéance à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires du 23 mai 2018.

Conformément aux annonces effectuées en octobre 2017, le Conseil a décidé de proposer le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Paul Hermelin pour une durée de quatre ans et a exprimé l'intention de confirmer M. Paul Hermelin dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général en cas de renouvellement de son mandat par l'Assemblée Générale.

Ce renouvellement s'inscrit dans le cadre d'une succession managériale dont la préparation est engagée avec le soutien du Conseil d'Administration depuis fin 2016. M. Hermelin avait indiqué en mai 2017 souhaiter continuer à exercer les fonctions de Président-directeur général pour une durée correspondant environ à un demi mandat ; il a précisé au Conseil qu'il renoncerait alors à la fonction de Directeur général tout en continuant à assurer la Présidence. Il est rappelé que, dans le cadre de cette transition, il a proposé et fait adopter la nomination de deux Directeurs généraux délégués le 11 octobre 2017.

Le Conseil a par ailleurs souhaité combiner l'effort de renouvellement, de féminisation et de diversification des profils engagé depuis plusieurs années avec un effectif réduit pour renforcer cohésion, collégialité et efficacité de ses délibérations.

Le Conseil a ainsi décidé de proposer le renouvellement pour une durée de quatre ans des mandats de Mme Laurence Dors, présidente du Comité des Rémunérations et de M. Xavier Musca, président du Comité d'Audit et des Risques, tous deux administrateurs indépendants.

Le Conseil d'Administration propose également la nomination de M. Frédéric Oudéa en qualité de membre du Conseil d'Administration pour un mandat d'une durée de quatre ans. Directeur général de Société Générale, M. Oudéa apportera au Conseil son expérience de dirigeant d'un groupe bancaire de premier plan au développement international ambitieux et particulièrement innovant en matière digitale. Le Conseil a indiqué considérer M. Oudéa comme indépendant au regard des critères du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

Le Conseil d'Administration a remercié chaleureusement Mme Caroline Watteeuw-Carlisle et MM. Yann Delabrière, Phil Laskawy et Bruno Roger qui par leurs contributions aux travaux du Conseil et de ses comités ont accompagné les différentes phases de développement du Groupe tout au long de leurs mandats respectifs.

Dans l'hypothèse de l'approbation de ces résolutions par l'Assemblée Générale du 23 mai 2018, la composition du Conseil d'Administration passerait ainsi de 16 à 13 administrateurs, dont 80 % d'indépendants (hors administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires) et 45 % de femmes (les deux administrateurs représentant les salariés n'étant pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage), avec une moyenne d'âge rajeunie à 59 ans.

Indépendance du Conseil d'Administration

Critères d'indépendance

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

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

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

Ratio et Règles de calcul

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

Les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour le calcul de l'indépendance du Conseil, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF. Ainsi, pour Capgemini SE, le calcul du pourcentage d'indépendance du Conseil d'Administration à la date du présent document de référence s'effectue sur la base de 13 membres et non pas sur la totalité de ses 16 membres.

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

Lors de sa séance du 14 février 2018 et sur le rapport du Comité Éthique et Gouvernance, le Conseil d'Administration a examiné la situation personnelle de chacun des membres du Conseil d'Administration au regard des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF décrits ci-dessus.

Le tableau ci-dessous présente la qualification retenue pour chaque administrateur suite à cet examen, sur la base des 13 membres retenus pour la comptabilisation du taux d'indépendance du Conseil conformément au Code AFEP-MEDEF.

	Ne pas être ou avoir été salarié ou dirigeant mandataire social au cours des 5 dernières années	Absence de mandats croisés	Absence de relations d'affaires significatives	Absence de lien familial	Absence de relation de commissariat aux comptes au cours des 5 dernières années	Ne pas être administrateur depuis plus de 12 ans	Qualification retenue
Paul Hermelin			√	√	√		Non indépendant
Daniel Bernard	√	√	√	√	√		Non indépendant
Anne Bouverot	√	√	√	√	√	√	Indépendant
Yann Delabrière*	√	√		√	√		Non indépendant
Laurence Dors	√	√	√	√	√	√	Indépendant
Carole Ferrand	√	√	√	√	√	√	Indépendant
Siân Herbert-Jones	√	√	√	√	√	√	Indépendant
Phil Laskawy*	√	√	√	√	√		Non indépendant
Xavier Musca	√	√	√	√	√	√	Indépendant
Patrick Pouyanné	√	√	√	√	√	√	Indépendant
Pierre Pringuet	√	√	√	√	√	√	Indépendant
Bruno Roger*	√	√		√	√		Non indépendant
Caroline Watteeuw-Carlisle*	√	√	√	√	√	√	Indépendant
TOTAL							**8 indépendants soit 62 %**

√ Critère d'indépendance satisfait.
** Administrateurs ayant annoncé ne pas souhaiter le renouvellement de leur mandat expirant à l'issue de l'Assemblée Générale du 23 mai 2018.*

Au regard des critères d'indépendance exposés ci-dessus, le Conseil a estimé que 8 de ses 13 membres (hors administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires), soit 62 %, peuvent être considérés comme indépendants, à savoir :

Anne Bouverot, Laurence Dors, Carole Ferrand, Siân Herbert-Jones, Xavier Musca, Patrick Pouyanné, Pierre Pringuet et Caroline Watteeuw-Carlisle.

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

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

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

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

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

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

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

- Capgemini SE et ses filiales ont, dans le cours normal des affaires, fourni des services et/ou bénéficié de services durant l'exercice 2017 auprès de sociétés dont certains de ses administrateurs qualifiés d'indépendants étaient des dirigeants ou administrateurs.

  Dans la mesure où les conditions de négociation de la fourniture de ces prestations de services ont été normales et habituelles et le chiffre d'affaires correspondant constaté pour Capgemini et pour les sociétés concernées ne pouvait être considéré comme significatif ou indiquant une situation de dépendance économique, le Conseil d'Administration a considéré que ces relations d'affaires n'avaient pas de caractère significatif du point de vue du groupe Capgemini ni des sociétés respectivement concernées et n'étaient pas susceptibles de remettre en cause l'indépendance respective des administrateurs concernés ;
- concernant les administrateurs suivants, qualifiés de non indépendants au titre de plusieurs critères dont les relations d'affaires, le Conseil a noté :
  - que M. Bruno Roger, de par ses fonctions au sein de la banque Lazard jusqu'au 1er octobre 2017, devait être considéré comme banquier conseil significatif du groupe Capgemini sur la base de la continuité de la relation entre le Groupe et la banque Lazard, banque conseil ayant accompagné le groupe Capgemini dans ses opérations de croissance externe depuis de nombreuses années et cela bien que le critère quantitatif ne fasse pas apparaître de chiffres d'affaires croisés significatifs,
  - que M. Yann Delabrière devait également être considéré jusqu'en octobre 2017 comme prestataire de services d'une filiale du Groupe (au travers de la société MM. Consulting) pour lequel le Groupe représente une part significative de l'activité *(cf. description ci-dessous dans la rubrique « Absence de conflit d'intérêts » pour plus d'information).*

Indépendance du Conseil post-Assemblée Générale 2018

Dans l'hypothèse du renouvellement des mandats proposés à l'Assemblée Générale du 23 mai 2018 ainsi que de la nomination de M. Frédéric Oudéa, considéré comme indépendant par le Conseil, le pourcentage d'administrateurs indépendants à compter du 23 mai 2018 passerait ainsi à 80 % (soit 8 membres sur 10).

Synthèse de l'indépendance du Conseil d'Administration

	Pourcentage d'indépendance*	Classification des membres du Conseil**
À la date du document de référence 2017	62 %	**Anne Bouverot, Laurence Dors, Carole Ferrand, Siân Herbert-Jones, Xavier Musca, Patrick Pouyanné, Pierre Pringuet et Caroline Watteeuw-Carlisle** Paul Hermelin, Daniel Bernard, Yann Delabrière, Phil Laskawy, Bruno Roger
À l'issue de l'Assemblée Générale du 23 mai 2018	80 %	**Anne Bouverot, Laurence Dors, Carole Ferrand, Siân Herbert-Jones, Xavier Musca, Frédéric Oudéa, Patrick Pouyanné et Pierre Pringuet** Paul Hermelin, Daniel Bernard

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

Absence de conflit d'intérêts

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

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

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

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

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

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

Il a été relevé à ce titre qu'en octobre 2016, M. Yann Delabrière, administrateur de Capgemini SE, a été nommé en tant que *Senior Advisor* de Capgemini Consulting, entité de conseil en stratégie et transformation du groupe Capgemini. Cette nomination fait suite à la conclusion d'un contrat de prestations de services d'un an entre la société MM. Consulting, dont M. Yann Delabrière est Président-directeur général, et Capgemini Consulting. Ce contrat a pris fin en octobre 2017 et n'a pas été reconduit. *Pour plus d'informations sur la rémunération perçue au titre de ce contrat, se référer à la Section 2.4.3* (*Jetons de présence et autres rémunérations versées aux mandataires sociaux*).

Le Conseil d'Administration a considéré que la mission de M. Yann Delabrière était compatible avec son mandat d'administrateur et a noté par ailleurs qu'elle relevait des activités courantes de Capgemini Consulting et avait fait l'objet d'une convention de prestations de services conclue à des conditions normales de marché.

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 (« Autorité des marchés financiers ») a considéré que Faurecia SA 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'Autorité des marchés financiers s'agissant de l'information relative aux objectifs de la Société pour l'exercice 2012. Concernant M. Delabrière, l'Autorité des marchés financiers 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 SA le 26 février 2015 auprès de la Cour d'appel de Paris. La Cour d'appel de Paris ayant statué le 30 juin 2016 et confirmé le montant de la sanction pécuniaire à 100 000 euros, M. Yann Delabrière, aux côtés de Faurecia SA, s'est pourvu en cassation ;
- n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des 5 dernières années.

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

- de conflit d'intérêts entre les devoirs à l'égard de Capgemini, des membres composant le Conseil d'Administration et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs ;
- d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs aux termes desquels un des membres du Conseil d'Administration a été sélectionné en cette qualité ;
- de restriction acceptée par les membres du Conseil d'Administration concernant la cession de leur participation dans le capital social de Capgemini (sous réserve des dispositions statutaires relatives à l'obligation de détention d'au moins 1 000 actions par chaque administrateur pendant toute la durée de ses fonctions et l'obligation de conservation de ses actions de performance par M. Paul Hermelin décrites au paragraphe 2.4.1) ;
- de contrat de service liant les membres du Conseil d'Administration à Capgemini ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat,

  étant précisé que la société MM. Consulting, dont M. Yann Delabrière est le Président-directeur général, a signé en octobre 2016 un contrat d'un an avec Capgemini Consulting afin d'aider cette entité sur le marché du Digital Manufacturing *en mettant à profit ses connaissances du secteur automobile. Ce contrat a pris fin en octobre 2017 et n'a pas été reconduit. (cf pages* 99 et 238 *pour plus d'information).*

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

Engagements et conventions réglementés autorisés au cours de l'exercice 2017

En anticipation de la prise de fonction au 1er janvier 2018 de MM. Thierry Delaporte et Aiman Ezzat en tant que Directeurs Généraux Délégués et sur proposition du Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 6 décembre 2017, a autorisé au bénéfice de ces derniers le principe d'une indemnité de départ en cas de cessation de leurs fonctions de Directeur Général Délégué ainsi que d'un engagement de non-concurrence. Ces engagements constituent des engagements réglementés au sens de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce.

Les nominations des deux Directeurs Généraux Délégués s'inscrivent dans le cadre de la préparation de la transition managériale de Capgemini. Le Conseil d'Administration a jugé qu'il était dans l'intérêt de la Société de protéger durant cette période de transition à la fois les Directeurs Généraux Délégués nouvellement nommés, par la mise en place d'un mécanisme d'indemnité de départ, ainsi que le Groupe, par un dispositif de clause de non-concurrence.

Il est rappelé que le contrat de travail des Directeurs Généraux Délégués ne contient pas de clause d'indemnité de départ, hormis celle prévue par la convention collective, et fait l'objet d'une suspension pendant la durée de leur mandat social, en

conformité avec les recommandations du Code de gouvernance AFEP-MEDEF applicables aux Directeurs Généraux Délégués.

Le Conseil a veillé à la fixation de conditions de performance exigeantes applicables à l'indemnité de départ en cas de cessation du mandat social, fonction de la performance pondérée des indicateurs financiers applicable au Directeur Général Délégué au titre de sa partie variable dite V1 (liée à des indicateurs de performance et aux résultats consolidés du Groupe) observée annuellement au cours des trois derniers exercices sociaux révolus précédant la cessation de ses fonctions, la dernière année étant surpondérée.

Le Conseil d'Administration a prévu que la Société puisse, le cas échéant, se prévaloir d'une clause de non-concurrence à l'égard des Directeurs Généraux Délégués, le Conseil restant libre le moment venu de libérer les Directeurs Généraux Délégués de leur obligation de non-concurrence et corrélativement, de renoncer au versement de l'indemnité de non-concurrence. Cette dernière sera égale à la moitié de la rémunération brute (fixe plus variable) théorique à objectifs atteints applicable à la date de cessation des fonctions de Directeur Général Délégué, constituant une contrepartie appropriée à l'engagement de non-concurrence.

Enfin, le Conseil d'Administration, en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF, a plafonné à deux fois la rémunération annuelle théorique (fixe plus variable) applicable à la date de cessation des fonctions le montant cumulé (i) de l'indemnité de départ effectivement versée, (ii) de l'indemnité conventionnelle versée au titre de la rupture du contrat de travail et (iii) de l'indemnité qui serait éventuellement versée en contrepartie de l'application d'un engagement de non-concurrence.

Il est rappelé par ailleurs que les règlements des plans d'actions de performance dont bénéficient Messieurs Thierry Delaporte et Aiman Ezzat ne prévoient pas le maintien des droits aux actions de performance non encore livrées en cas de départ anticipé, hormis les cas de retraite, décès et invalidité.

En application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, les engagements pris par le Conseil d'Administration à l'égard de Messieurs Thierry Delaporte et Aiman Ezzat seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société du 23 mai 2018 sous réserve (i) de l'adoption de la politique de rémunération applicable aux Directeurs Généraux Délégués par l'Assemblée Générale du 23 mai 2018 et (ii) du renouvellement de Messieurs Thierry Delaporte et Aiman Ezzat dans leurs fonctions de Directeurs Généraux Délégués par le Conseil d'Administration devant se tenir à l'issue de l'Assemblée Générale du 23 mai 2018.

Indemnité liée à la convention collective au titre du contrat de travail (due, sauf en cas de faute grave ou lourde, au titre de l'ancienneté acquise en qualité de salarié avant la nomination à la fonction de dirigeant mandataire social)	+	**Indemnité de départ en cas de cessation du mandat social basée sur la performance des 3 derniers exercices** (due, sauf en cas de départ à son initiative, changement de fonctions à l'intérieur du Groupe, retraite, faute grave ou lourde)	+	**Indemnité liée à l'éventuelle application d'une clause de non concurrence en cas de cessation du mandat social** égale à la moitié de la rémunération brute théorique (fixe + variable) applicable à la date de cessation des fonctions de directeur général délégué (soit ≤ 1 année)	≤	**Plafond absolu de 2 années de rémunération annuelle théorique (fixe + variable)** applicable à la date de cessation des fonctions

Pour plus d'information sur les engagements réglementés pris au bénéfice des Directeurs Généraux Délégués, se référer à la Section 2.4.1.2 ainsi qu'au rapport spécial des Commissaires aux Comptes en page 273

Engagements et conventions réglementés approuvés au cours d'exercices antérieurs

Le rapport spécial des Commissaires aux Comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 fait état de la poursuite en 2017 du plan collectif de retraite supplémentaire de la Société mis en place en faveur de certains cadres dirigeants ayant contribué de façon notoire et durable au développement du Groupe. M. Paul Hermelin en est bénéficiaire depuis 2007 (ses droits ayant depuis été gelés avec effet au 31 octobre 2015 sans contrepartie).

Pour une information plus détaillée à ce sujet, se référer au rapport spécial des Commissaires aux Comptes en page 273 (Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice social).

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

Néant.

2.1.3 Informations sur les membres du Conseil d'Administration (au 31 décembre 2017)

Depuis le 10 mai 2017, le Conseil d'Administration de Capgemini est composé de 16 membres dont les expériences et compétences diverses contribuent à la qualité des débats et au bon fonctionnement du Conseil d'Administration, et ce afin d'assurer le meilleur équilibre possible au regard de la réalité du Groupe ainsi que des différents enjeux auxquels Capgemini est confronté.

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

PAUL HERMELIN

Président-directeur général
Membre du Comité Stratégie & Investissement

Date de naissance :
30 avril 1952
Nationalité :
Française
Adresse professionnelle :
Capgemini SE
11, rue de Tilsitt
75017 Paris
Date du 1er mandat :
2000
Date d'échéance du mandat :
2018
(Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2017)
Nombre d'actions détenues au 31/12/2017 :
282 048

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

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

Fonction principale :

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

FONCTIONS EXERCÉES EN 2017 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2017

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

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

Président de :
- THE BRIDGE SAS

Autres fonctions au sein du groupe Capgemini :

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

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

Président de :
- CAPGEMINI SERVICE S.A.S. (depuis mars 2016)
- CAPGEMINI LATIN AMERICA S.A.S. (depuis novembre 2005)
- SOGETI FRANCE 2005 S.A.S. (depuis novembre 2005)
- CAPGEMINI 2015 S.A.S. (depuis décembre 2010)

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

Directeur Général de :
- CAPGEMINI NORTH AMERICA, INC. (USA) (depuis novembre 2005)

Administrateur de :
- CGS Holdings Ltd (UK) (depuis juin 1999)
- CAPGEMINI TECHNOLOGY SERVICES INDIA LTD (depuis août 2017)

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

Fonctions exercées au sein du groupe Capgemini :

Président de :
- CAPGEMINI 2010 S.A.S. (jusqu'en septembre 2015)
- CAMELIA PARTICIPATIONS SAS (jusqu'en janvier 2013)

Président-directeur général de :
- CAPGEMINI HOLDING INC. (USA) (jusqu'en décembre 2013)

Président du Conseil d'Administration de :
- CAPGEMINI US LLC (USA) (jusqu'en juillet 2016)

Directeur Général de :
- CAPGEMINI SERVICE S.A.S. (jusqu'en mars 2016)

Président du Conseil de Surveillance de :
- CAPGEMINI GOUVIEUX S.A.S. (jusqu'en avril 2014)

Administrateur de :
- CAPGEMINI FINANCIAL SERVICES INTERNATIONAL, INC. (USA) (jusqu'en mars 2016)
- IGATE CORPORATION (USA) (jusqu'en mai 2016)
- SOGETI SA / NV (Belgique) (jusqu'en décembre 2013)
- CPM BRAXIS SA (Brésil) (jusqu'en mai 2013)
- CAPGEMINI AUSTRALIA PTY LTD (jusqu'en mai 2014)

(*) Société cotée.

DANIEL BERNARD

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

Date de naissance :
18 février 1946
Nationalité :
Française
Adresse professionnelle :
Provestis
14, rue de Marignan
75008 Paris
Date du 1er mandat :
2005
Date d'échéance du mandat :
2021
(Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2020)
Nombre d'actions détenues au 31/12/2017 :
1 000

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Daniel Bernard est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC). Il a débuté sa carrière dans la distribution et a occupé les fonctions de Directeur Général de Socam Miniprix (de 1971 à 1975), puis de Directeur des hypermarchés Mammouth et Delta du Groupe la Ruche Picarde. Il occupe successivement les fonctions de Directeur Général du Groupe Métro France (de 1981 à 1989) et de membre du Directoire de Métro International AG (de 1989 à 1992). Il devient Président du Directoire de Carrefour en 1992 et est nommé Président-directeur général en 1998. Il occupe également les fonctions d'administrateur indépendant au sein d'Alcatel Lucent (de 1997 à 2014), ainsi qu'au sein de Saint-Gobain (de 2000 à 2006). Il a en outre été membre du Comité des Nominations de Saint-Gobain et a présidé le Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations d'Alcatel-Lucent.

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

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

M. Daniel Bernard est administrateur de Capgemini SE depuis le 12 mai 2005 et Vice-Président du Conseil d'Administration depuis le 10 mai 2017. Il a été Administrateur Référent et Président du Comité Ethique et Gouvernance de mai 2014 à mai 2017. Il est membre du Comité Éthique et Gouvernance depuis le 7 mai 2014 et du Comité Stratégie et Investissement depuis le 26 juillet 2006.

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

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

Fonction Principale :

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

FONCTIONS EXERCÉES EN 2017 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2017

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

Président du Conseil d'Administration de :
- KINGFISHER PLC* (U.K) (jusqu'au 13 juin 2017)

Membre du Conseil de Surveillance de :
- PEUGEOT SA* (représentant permanent de Lion Participations) (depuis le 25 juillet 2017)

Président de :
- PROVESTIS SAS (depuis juin 2006)

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

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

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

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

Président du Conseil d'Administration de :
- MAF RETAIL GROUP (DUBAI) (jusqu'en décembre 2015)

Administrateur de :
- ALCATEL LUCENT* (jusqu'en mai 2014)

Président de :
- LA FONDATION HEC (jusqu'en mars 2014)

(*) Société cotée.

ANNE BOUVEROT

Administrateur indépendant
Membre du Comité Stratégie et Investissement

Date de naissance :
21 mars 1966
Nationalité :
Française
Adresse professionnelle :
Advent International
8-10 rue Lamennais
75008 Paris
Date du 1er mandat :
2013
Date d'échéance du mandat :
2021
(Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2020)
Nombre d'actions détenues au 31/12/2017 :
1 000

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

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

Mme Anne Bouverot a rejoint le Conseil d'Administration de Capgemini SE le 8 octobre 2013 et a été nommée à la même date, membre du Comité Stratégie et Investissement.

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

Fonction Principale :

Depuis juin 2017, Mme Anne Bouverot est *Senior Advisor* d'Advent International.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2017 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2017

Administrateur de :

- CAPGEMINI SE* (depuis octobre 2013)
- EDENRED* (depuis juin 2010)

Présidente-directrice générale de :

- Safran Identity and Security SAS (ex-MORPHO SAS) (jusqu'en juin 2017)

Senior Advisor :

- Advent International (depuis juin 2017)

Autres fonctions exercées au sein de Safran Identity and Security :

Présidente et Directrice Générale de :

- MORPHO TRAK, LLC (USA) (jusqu'en juin 2017)

Présidente de :

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

Présidente du Conseil d'Administration de :

- MORPHO DETECTION INTERNATIONAL, LLC (USA) (jusqu'en juin 2017)

Membre du Conseil de Surveillance de :

- MORPHO CARDS GMBH (ALLEMAGNE) (jusqu'en juin 2017)

Administrateur de :

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

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

Administratrice de :

- GROUPAMA SA* (jusqu'en 2013)

Fonctions exercées au sein de la GSMA :

(Association internationale des opérateurs de télécommunications mobiles)

Membre du Conseil d'Administration en qualité de Représentant Permanent de France Telecom Orange SA :

- GSMA (jusqu'en juillet 2015)

Directrice Générale de :

- GSMA SV (SUISSE) (jusqu'en juillet 2015)

Administratrice de :

- GSMA LTD (USA) (jusqu'en juillet 2015)

(*) Société cotée.

Date de naissance :
19 décembre 1950

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Zodiac Aerospace
61, rue Pierre Curie
CS 20001 78373
Plaisir Cedex

Date du 1er mandat :
2004

Date d'échéance du mandat :
2018
(Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2017)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2017 :
2 550

YANN DELABRIÈRE

Administrateur
Membre du Comité d'Audit et des Risques jusqu'au 10 mai 2017

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Yann Delabrière est ancien élève de l'École Normale Supérieure ainsi que de l'École Nationale d'Administration et agrégé de mathématiques.

Il a commencé sa carrière à la Cour des Comptes et a successivement occupé les fonctions de Directeur Financier de la Coface (de 1982 à 1987) et du Groupe Printemps (de 1987 à 1990) avant de devenir Directeur Financier et membre du Comité Exécutif du Groupe PSA Peugeot Citroën (de 1998 à 2007). Il a également été Président-directeur général de la Banque PSA Finance.

M. Yann Delabrière a été administrateur de Faurecia de novembre 1996 à mai 2017 et membre de son Comité Stratégique. Il a exercé les fonctions de Président-directeur général de Faurecia de février 2007 à juin 2016 et du 1er juillet 2016 au 30 mai 2017 a occupé les fonctions de Président du Conseil d'Administration. Il est Président d'honneur de Faurecia depuis le 30 mai 2017.

Il a également été administrateur de la Société Générale de 2012 à 2016.

Il est administrateur d'Alstom depuis le 17 mars 2017, Président du Directoire de Zodiac Aerospace depuis le 16 juin 2017. Il est par ailleurs Président du Conseil de Surveillance d'Idemia (anciennement OT-Morpho) depuis le 29 janvier 2018 et en était auparavant Vice-Président depuis le 31 mai 2017.

M. Yann Delabrière est administrateur de Capgemini SE depuis le 25 février 2004. Il a été membre du Comité d'Audit et des Risques jusqu'au 10 mai 2017 après avoir exercé la présidence du Comité d'Audit durant 10 années (2006-2016).

M. Yann Delabrière apporte au Conseil d'Administration à la fois son expertise financière et son expérience de dirigeant et d'administrateur de grandes entreprises françaises très internationalisées. Il ajoute à ces compétences sa profonde expérience du *Manufacturing*, en particulier du secteur automobile et de sa transformation digitale.

Fonction Principale :

Depuis le 16 juin 2017, M. Yann Delabrière est Président du Directoire de la société Zodiac Aerospace.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2017 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2017

Administrateur de :
- CAPGEMINI SE* (depuis février 2004)
- ALSTOM* (depuis mars 2017)

Président du Conseil d'Administration de :
- FAURECIA* (jusqu'en mai 2017)

Président d'honneur de :
- FAURECIA* (depuis mai 2017)

Président-directeur général de :
- MM. Consulting SAS (depuis octobre 2016)

Président du Directoire de :
- ZODIAC AEROSPACE* (depuis juin 2017)

Vice-Président du Conseil de Surveillance de :
- IDEMIA (de mai 2017 jusqu'au 29 janvier 2018)

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

Directeur Général de :
- FAURECIA* (jusqu'en juin 2016)

Administrateur de :
- SOCIÉTÉ GÉNÉRALE* (jusqu'en mai 2016)

(*) Société cotée.

LAURENCE DORS

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

Date de naissance :
16 mars 1956
Nationalité :
Française
Adresse professionnelle :
Theano Advisors
57, rue Pierre Charron
75008 Paris
Date du 1er mandat :
2010
Date d'échéance du mandat :
2018
(Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2017)
Nombre d'actions détenues au 31/12/2017 :
1 000

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

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

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

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

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

Fonction principale :

Depuis juillet 2012, Mme Laurence Dors est *Senior Partner* du Cabinet Theano Advisors (précédemment dénommé Anthenor Partners).

FONCTIONS EXERCÉES EN 2017 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2017

Administrateur de :

- CAPGEMINI SE* (depuis mai 2010)
- CRÉDIT AGRICOLE SA* (depuis mai 2009)
- EGIS SA (depuis novembre 2011)
- IFA (Institut Français des Administrateurs) (depuis mai 2012)

***Senior Partner* de :**

- THEANO ADVISORS (depuis juillet 2012)

Membre du :

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

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

Administrateur de :

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

(*) Société cotée.

CAROLE FERRAND

Administrateur indépendant
Membre du Comité d'Audit et des Risques

Date de naissance :
2 avril 1970
Nationalité :
Française
Adresse professionnelle :
Artémis
12, rue François 1er
75008 Paris
Date du 1er mandat :
2016
Date d'échéance du mandat :
2020
(Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019)
Nombre d'actions détenues au 31/12/2017 :
1 000

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Carole Ferrand est diplômée de l'École des Hautes Études Commerciales (promotion 1992). Elle a débuté sa carrière chez PricewaterhouseCoopers où elle a exercé des fonctions d'audit puis de conseil financier au sein du département Transaction Services, pour rejoindre en 2000 Sony France, filiale française de la branche électronique grand public et professionnelle du Groupe Sony Corporation, comme Directeur Financier puis Secrétaire Général à partir de 2002. En 2011, elle occupe les fonctions de Directeur Financier du Groupe Europacorp. Depuis janvier 2013, elle est Directeur des Financements au sein du Groupe Artémis et en charge de l'accompagnement stratégique et financier de certaines participations.

Depuis 2013, Mme Carole Ferrand siège au Conseil d'Administration du Groupe FNAC dont elle est également membre du Comité d'Audit.

Mme Carole Ferrand a rejoint le Conseil d'Administration de Capgemini SE le 18 mai 2016. Elle est membre du Comité d'Audit et des Risques (antérieurement le Comité d'Audit) depuis cette date. Elle apporte au Conseil son expertise dans le domaine de l'audit, de la finance et des questions financières. Mme Carole Ferrand apporte également ses compétences en matière de stratégie d'investissement et de croissance externe, son expérience et sa connaissance des enjeux de mutation très rapide dans un environnement concurrentiel mais aussi de disruption notamment digitale au sein d'environnements très variés.

Fonction principale :

Depuis janvier 2013, Mme Carole Ferrand est Directeur des Financements au sein du groupe Artémis.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2017 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2017

Administrateur de :
- CAPGEMINI SE* (depuis mai 2016)

Directeur des Financements de :
- ARTEMIS (depuis janvier 2013)

Présidente d'Honneur et administrateur de :
- TERRA NOVA (Association loi 1901) (depuis décembre 2012)

Administrateur de :
- SEBDO, LE POINT (depuis juin 2013)
- ARTEMIS 21 (depuis novembre 2013)
- ÉDITIONS TALLANDIER (depuis décembre 2014)
- PALAZZO GRASSI (depuis avril 2016)
- COLLECTION PINAULT-PARIS (depuis mai 2016)

Fonctions exercées au sein du Groupe Artémis :

Administrateur de :
- GROUPE FNAC* (depuis avril 2013)

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

N/A

(*) Société cotée.

ROBERT FRETEL

Administrateur représentant les salariés
Membre du Comité Stratégie et Investissement

Date de naissance :
17 octobre 1957

Nationalité :
Française

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

Date du 1er mandat :
2016

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

Nombre d'actions détenues au 31/12/2017 :
10

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

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

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

M. Robert Fretel a intégré Capgemini Toulouse en novembre 1993 et possède maintenant 24 années d'expérience au sein du Groupe.

En plus de ses fonctions opérationnelles, M. Robert Fretel a été représentant du personnel pendant 20 ans au sein de Capgemini et a développé au cours de cette période le dialogue social et la médiation auprès de multiples salariés et de la direction. Il a en outre été membre de l'International Works Council (IWC) pendant 10 ans.

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

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

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

Fonction principale :

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

FONCTIONS EXERCÉES EN 2017 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2017

Administrateur de :

- CAPGEMINI SE* (depuis septembre 2016)

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

N/A

(*) Société cotée.

SIÂN HERBERT-JONES

Administrateur indépendant
Membre du Comité d'Audit et des Risques

Date de naissance :
13 septembre 1960
Nationalité :
Britannique
Adresse professionnelle :
Capgemini SE
11, rue de Tilsitt
75017 Paris
Date du 1er mandat :
2016
Date d'échéance du mandat :
2020
(Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019)
Nombre d'actions détenues au 31/12/2017 :
1 000

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

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

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

Fonction principale :
Administrateur indépendant

FONCTIONS EXERCÉES EN 2017 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2017

Administrateur de :

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

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

Directrice Financière et membre du Comité Exécutif de :

- SODEXO* (jusqu'en février 2016)

Autres fonctions exercées au sein du Groupe Sodexo :

Président de :

- Etin SAS (jusqu'en février 2016)
- SOFINSOD SAS (jusqu'en février 2016)
- SODEXO ETINBIS SAS (jusqu'en février 2016)

Représentant permanent de Sofinsod SAS au Conseil de Surveillance de :

- ONE SCA (jusqu'en février 2016)

Administrateur de :

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

Membre du Conseil de Direction de :

- SODEXO EN FRANCE SAS (jusqu'en février 2016)
- SODEXO ENTREPRISES SAS (jusqu'en février 2016)
- SODEXO PASS INTERNATIONAL SAS (jusqu'en février 2016)
- ONE SAS (jusqu'en février 2016)
- ONE SCA (jusqu'en février 2016)

(*) Société cotée.

PHIL LASKAWY

Administrateur

Membre du Comité d'Audit et des Risques

Date de naissance :
31 mars 1941

Nationalité :
Américaine

Adresse :
9 Creamer Hill
Greenwich, CT 06831
États-Unis

Date du 1er mandat :
2002

Date d'échéance du mandat :
2018
(Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2017)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2017 :
1 000

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé de la *Wharton School* de l'Université de Pennsylvanie, M. Phil Laskawy est titulaire d'une licence en Économie.

M. Laskawy occupe les fonctions de Président-directeur général de Ernst & Young (désormais connu comme EY LLP) de 1994 à 2001 (date de sa retraite), après 40 ans passés au sein du cabinet de services professionnels. Sous sa direction, la société s'est hissée au rang de leader mondial des services en matière d'assurance, de fiscalité, de transactions et de conseil.

En 2006 et 2007, il préside la Fondation du Comité des Normes Comptables Internationales (IASCF), qui supervise la définition des normes comptables dans plus de 100 pays. Il a été membre de l'*Independence Standards Board*, créé par la *Securities and Exchange Commission*, et l'*American Institute of Certified Public Accountants* pour examiner et actualiser les règles relatives à l'indépendance des auditeurs, ainsi que du Comité *Blue Ribbon* 1999 sur l'amélioration de l'efficacité des Comités d'Audit.

En septembre 2008, M. Laskawy est nommé Président de la *Federal National Mortgage Association* (Fannie Mae) dès les débuts de sa mise sous tutelle et il se retire de son Conseil d'Administration en mars 2014.

M. Laskawy avait précédemment siégé au Conseil d'Administration de General Motors Corp. (et ce jusqu'en juin 2013), dont il présidait également le Comité d'Audit.

M. Laskawy est membre du Conseil d'Administration (ainsi que du Comité d'Audit) de Loews Corp. Il est administrateur de Henry Schein, Inc. depuis 2002 et en est l'Administrateur Référent depuis 2012. Il préside également le Comité des Nominations et de la Gouvernance et est membre du Comité d'Audit et du Comité de Conseil stratégique de Henry Schein, Inc. M. Phil Laskawy siège au Conseil d'Administration de Lazard Ltd et de Lazard Group LLC depuis juillet 2008 ; il préside également le Comité des Rémunérations et est membre du Comité d'Audit du Conseil d'Administration de Lazard Ltd.

M. Phil Laskawy rejoint le Conseil d'Administration de Capgemini en 2002 à l'occasion de l'acquisition par le groupe Capgemini des activités d'intégration de systèmes cédées par Ernst and Young dont il était alors le Directeur Général. Il est également membre du Comité d'Audit et des Risques.

Avec M. Phil Laskawy, le Conseil d'Administration de Capgemini bénéficie de la vision et de l'expérience d'une personnalité éminemment reconnue du monde économique et financier aux États-Unis. Il apporte également toute son expertise comptable et financière développée au long de sa carrière chez Ernst and Young, son expérience de la gouvernance des sociétés cotées aux États-Unis, ainsi que de la stratégie et des opérations de croissance externe au sein d'environnements technologiques.

Fonction principale :

Administrateur

FONCTIONS EXERCÉES EN 2017 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2017

Administrateur de :

- CAPGEMINI SE* (depuis 2002)
- HENRY SCHEIN, INC.* (USA) (depuis 2002)
- LAZARD LTD* (USA) (depuis juillet 2008)
- LOEWS CORPORATION* (USA) (depuis 2003)
- LAZARD GROUP LLC (USA) (depuis juillet 2008)

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

Président du Conseil d'Administration de :

- FANNIE MAE (USA) (jusqu'en mars 2014)

Administrateur de :

- GENERAL MOTORS CORPORATION* (USA) (jusqu'en juin 2013)

(*) Société cotée.

KEVIN MASTERS

Administrateur représentant les salariés
Membre du Comité des Rémunérations

Date de naissance :
27 mai 1956
Nationalité :
Britannique
Adresse professionnelle :
Capgemini UK
No.1 Forge End
Woking – Surrey
GU21 6DB
Royaume-Uni
Date du 1er mandat :
2016
Date d'échéance du mandat :
2020
(Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019)
Nombre d'actions détenues au 31/12/2017 :
0

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

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

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

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

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

Fonction principale :

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

FONCTIONS EXERCÉES EN 2017 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2017

Administrateur de :

- CAPGEMINI SE* (depuis septembre 2016)

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

N/A

(*) Société cotée.

XAVIER MUSCA

Administrateur indépendant
Président du Comité d'Audit et des Risques

Date de naissance :
23 février 1960
Nationalité :
Française
Adresse professionnelle :
Crédit Agricole SA
50, avenue Jean Jaurès
92120 Montrouge
Date du 1er mandat :
2014
Date d'échéance du mandat :
2018
(Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2017)
Nombre d'actions détenues au 31/12/2017 :
1 000

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

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

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

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

Fonction principale :

M. Xavier Musca est depuis juillet 2012 Directeur Général Délégué de CRÉDIT AGRICOLE SA.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2017 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2017

Administrateur de :

- CAPGEMINI SE* (depuis mai 2014)

Fonctions exercées au sein du Groupe Crédit Agricole :

Directeur Général Délégué (depuis juillet 2012) **et second dirigeant effectif** (depuis mai 2015) **de :**

- CRÉDIT AGRICOLE SA* (**Membre du Comité de Direction – Membre du Comité Exécutif**)

Président de :

- AMUNDI SA* **administrateur** (depuis juillet 2012, renouvelé en avril 2015) et **Président** (depuis le 7 décembre 2016)
- CA CONSUMER FINANCE (depuis juillet 2015)

Administrateur – Vice-Président de :

- PREDICA (depuis novembre 2012)

Administrateur de :

- CA ASSURANCES (depuis novembre 2012)
- CACI (depuis juin 2013)

Administrateur de :

- CARIPARMA (ITALIE) (depuis octobre 2016)

Représentant Permanent de Crédit Agricole SA au Conseil d'Administration de :

- PACIFICA (depuis octobre 2012)

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

Fonctions exercées au sein du Groupe Crédit Agricole :

Vice-Président du Conseil de Surveillance de :

- CRÉDIT DU MAROC* (jusqu'en 2015)

Vice-Président de :

- UBAF (jusqu'en 2015)

Membre du Comité Exécutif de :

- CARIPARMA (ITALIE) (jusqu'en 2015)

Administrateur – Vice-Président de :

- CRÉDIT AGRICOLE EGYPT SAE* (jusqu'en 2015)

Administrateur de :

- BESPAR (jusqu'en mai 2014)
- BANCO ESPIRITO SANTO (jusqu'en décembre 2014)
- CACEIS (jusqu'en 2015)

(*) Société cotée.

PATRICK POUYANNÉ

Administrateur indépendant
Membre du Comité Stratégie et Investissement

Date de naissance :
24 juin 1963
Nationalité :
Française
Adresse professionnelle :
TOTAL SA
2, Place Jean Millier
92400 Courbevoie
Date du 1er mandat :
2017
Date d'échéance du mandat :
2021
(Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2020)
Nombre d'actions détenues au 31/12/2017 :
1 000 (1)

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

Le 22 octobre 2014, il est nommé Directeur Général de TOTAL et Président du Comité Exécutif du Groupe. Le 29 mai 2015, il est nommé par l'Assemblée Générale des actionnaires, administrateur de Total SA pour une durée de trois ans. Lors de sa réunion du 16 décembre 2015, le Conseil d'Administration de Total le nomme Président du Conseil d'Administration pour la durée restant à courir de son mandat d'administrateur à compter du 19 décembre 2015. M. Patrick Pouyanné devient ainsi le Président-directeur général de Total.

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

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

Fonction Principale :

Depuis décembre 2015, M. Patrick Pouyanné est Président-directeur général de TotaL SA Il occupe les fonctions d'administrateur de Total SA depuis mai 2015 et de Président du Comité Stratégie et RSE.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2017 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2017

Administrateur de :

- CAPGEMINI SE* (depuis mai 2017)

Président-directeur général de :

- TOTAL SA* (depuis décembre 2015)

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

Fonctions exercées au sein du Groupe TOTAL

Président et Administrateur de :

- TOTAL RAFFINAGE-CHIMIE (jusqu'en 2014)
- TOTAL PETROCHEMICALS & REFINING SA/NV (jusqu'en 2014)

(*) Société cotée.
(1) M. Patrick POUYANNÉ a acquis les actions Capgemini SE préalablement à sa nomination en qualité d'administrateur, approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 10 mai 2017. De ce fait, aucune déclaration auprès de l'Autorité des marchés financiers n'était exigée.

PIERRE PRINGUET

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

Date de naissance :
31 janvier 1950
Nationalité :
Française
Adresse professionnelle :
Pernod Ricard
12, place des États-Unis
75783 Paris Cedex 16
Date du 1er mandat :
2009
Date d'échéance du mandat :
2021
(Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2020)
Nombre d'actions détenues au 31/12/2017 :
1 700

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Pierre Pringuet est ancien élève de l'École Polytechnique et Ingénieur du Corps des Mines. Il débute sa carrière dans la fonction publique et entre au Cabinet du Ministre Michel Rocard (1981-1985), puis devient Directeur des Industries Agricoles et Alimentaires au Ministère de l'Agriculture. En 1987, il rejoint Pernod Ricard comme Directeur du Développement. Il participe activement à son expansion internationale, en occupant successivement les fonctions de Directeur Général de la Société pour l'Exportation de Grandes Marques (1987-1996), puis Président-directeur général de Pernod Ricard Europe (1997-2000). En 2000, il rejoint M. Patrick Ricard au siège en qualité de co-Directeur Général de Pernod Ricard. Nommé administrateur de Pernod Ricard dès 2004, il mène en 2005 avec succès l'acquisition d'Allied Domecq, puis son intégration. En décembre de la même année, il devient Directeur Général Délégué du Groupe. En 2008, il conduit l'acquisition de Vin&Sprit (V&S) et de sa marque Absolut Vodka qui parachève l'internationalisation de Pernod Ricard. À la suite du retrait des fonctions opérationnelles de M. Patrick Ricard, il est nommé Directeur Général de Pernod Ricard le 5 novembre 2008. Il exerce ses fonctions de Directeur Général jusqu'au 11 février 2015, date d'échéance de son mandat conformément aux statuts de la société. Il est Vice-Président du Conseil d'Administration de Pernod Ricard depuis le 29 août 2012 et prend une part active, en lien avec le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE, dans la gestion des sujets de gouvernement d'entreprise. Il est également membre du Comité Stratégique et du Comité des Rémunérations de Pernod Ricard.

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

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

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

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

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

Fonction principale :

M. Pierre Pringuet est depuis août 2012 Vice-Président de Pernod Ricard.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2017 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2017

Administrateur de :

- CAPGEMINI SE* (depuis avril 2009)
- ILIAD SA* (depuis juillet 2007)
- AVRIL GESTION SAS (GROUPE AVRIL) (depuis décembre 2014)

Vice-Président du Conseil d'Administration de :

- PERNOD RICARD* (depuis août 2012)

Vice-Président et Membre Référent du Conseil de Surveillance de :

- VALLOUREC* (depuis février 2015)

Président de :

- l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) (jusqu'en mai 2017)
- l'Amicale du Corps des Mines (ACM) (depuis 2015)
- la Fondation ParisTech (depuis janvier 2016)
- la Scotch Whisky Association (depuis décembre 2014)

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

Directeur Général de :

- PERNOD RICARD* (jusqu'en février 2015)

Président de :

- AgroParisTech (jusqu'en décembre 2016)

(*) Société cotée.

BRUNO ROGER

Administrateur
Président du Comité Stratégie et Investissement
Membre du Comité Éthique et Gouvernance

Date de naissance :
6 août 1933
Nationalité :
Française
Adresse professionnelle :
Lazard Frères
121, boulevard Haussmann
75008 Paris
Date du 1er mandat :
2000
Date d'échéance du mandat :
2018
(Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2017)
Nombre d'actions détenues au 31/12/2017 :
1 000

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Bruno Roger est diplômé de l'Institut d'Études Politiques (IEP) de Paris. Il a débuté sa carrière chez Lazard Frères en 1958. Il a été nommé gérant de Lazard en 1973, puis Associé-Gérant, il en a été Président de 2002 à 2017.

Depuis le 1er octobre 2017, M. Bruno Roger est Vice-Président (*Vice-Chairman*) de Lazard Group, Président d'Honneur de Lazard Frères Banque et *Senior Partner* de Lazard Frères SAS. Il a été Président de Lazard Frères SAS et de Compagnie Financière Lazard Frères SAS jusqu'au 1er octobre 2017. En parallèle, il a été Associé-Gérant de Lazard Partners Ltd (1984-1999) et *Managing Director* de Lazard Frères and Co, New York (1995-2001). Il a été également Président du Conseil d'Administration de Lazard Frères Banque jusqu'au 1er octobre 2017. M. Bruno Roger est *Managing Director* et membre du Comité Exécutif de Lazard Group.

Par ailleurs, après avoir occupé les fonctions de Vice-Président-directeur général d'Eurafrance (1974-2001), de Président-directeur général de Financière et Industrielle Gaz et Eaux, puis d'Azeo (1990-2002), il est nommé Président du Conseil de Surveillance d'Eurazeo (suite à la fusion d'Azeo avec Eurafrance) en 2002. Il est, depuis, le 5 mai 2004, Président d'Honneur du Conseil de Surveillance d'Eurazeo.

M. Bruno Roger a également occupé les fonctions de membre du Conseil de Surveillance d'UAP (devenue AXA), du Crédit Immobilier Industriel Sovac, de Pinault- Printemps (devenue Kering) (1994 à 2005). Il a en outre siégé au Conseil d'Administration de LVMH, de Saint-Gobain (1987-2005), de Thomson CSF (devenue Thalès) (1992-2002), de Sofina (1989-2004), de Marine Wendel (1988-2002), de la SFGI (1987-2001), de Sidel (1993-2001), d'Immobilière Marseillaise, de Moët Hennessy, de Pechiney, de PSA Finance, de Sanofi et d'UAP.

Mécène, il est Président du Conseil d'Administration du Festival d'art lyrique d'Aix en Provence, Vice-Président des Amis du Quai Branly et membre du Conseil d'Administration des Arts Décoratifs.

M. Bruno Roger est Grand-Croix de la Légion d'Honneur et Commandeur des Arts et Lettres.

M. Bruno Roger siège au Conseil d'Administration de Capgemini SE depuis le 23 mai 2000. Il est Président du Comité Stratégie et Investissement depuis le 7 mai 2014 et membre du Comité Éthique et Gouvernance depuis le 26 juillet 2006. Il apporte au Conseil d'Administration une forte expertise en stratégie de développement international et croissance externe. En tant qu'administrateur de Capgemini, seul mandat qu'il ait souhaité conserver au sein d'une société cotée, M. Bruno Roger apporte au Conseil son expérience de la gouvernance éprouvée au sein de nombreux et prestigieux Conseils d'Administration de sociétés françaises.

Fonction principale :

M. Bruno Roger est Vice-Président (*Vice-Chairman*) de Lazard Group, Président d'Honneur de Lazard Frères Banque et *Senior Partner* de Lazard Frères SAS.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2017 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2017

Administrateur de :
- CAPGEMINI SE*

Président de :
- LAZARD FRÈRES SAS (jusqu'au 1er octobre 2017)
- COMPAGNIE FINANCIÈRE LAZARD FRÈRES SAS (jusqu'au 1er octobre 2017)

***Chairman* de :**
- GLOBAL INVESTMENT BANKING DE LAZARD FRÈRES GROUP (depuis 2005)

Président du Conseil d'Administration de :
- LAZARD FRÈRES BANQUE (jusqu'au 1er octobre 2017)

***Senior Partner* de :**
- LAZARD FRÈRES SAS

Membre du Comité Exécutif et *Managing Director* de :
- LAZARD GROUP (depuis 2000)

Président d'Honneur du Conseil de Surveillance de :
- EURAZEO* (depuis mai 2004)

Président d'Honneur de :
- LAZARD FRÈRES BANQUE
- LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE DES ANALYSTES FINANCIERS

Membre du Conseil d'Administration de :
- PARIS EUROPLACE
- ARTS DÉCORATIFS

Président de :
- FESTIVAL INTERNATIONAL D'ART LYRIQUE D'AIX-EN-PROVENCE
- LA FONDATION MARTINE AUBLET

Vice-Président de :
- LAZARD GROUP (depuis 2017)
- LES AMIS DU MUSÉE DU QUAI BRANLY

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

Président-directeur général de :
- LAZARD FRÈRES BANQUE

Censeur de :
- EURAZEO* (jusqu'en 2013)

(*) Société cotée.

LUCIA SINAPI-THOMAS

Administrateur représentant les salariés actionnaires
Membre du Comité des Rémunérations

Date de naissance :
19 janvier 1964
Nationalité :
Française
Adresse professionnelle :
Capgemini Service
76, avenue Kléber
75016 Paris
Date du 1er mandat :
2012
Date d'échéance du mandat :
2020
(Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019)
Nombre d'actions détenues au 31/12/2017 :
20 137

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

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

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

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

Fonction principale :

Mme Lucia Sinapi-Thomas est Directeur Exécutif *Business Platforms* du groupe Capgemini depuis janvier 2016.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2017 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2017

Administrateur de :

- CAPGEMINI SE* (depuis avril 2009)
- BUREAU VERITAS* (depuis mai 2013)
- DASSAULT AVIATION* (depuis mai 2014)

Directeur Exécutif de :

Business Platforms, Capgemini (depuis janvier 2016)

Autres fonctions exercées au sein du groupe Capgemini :

Président de :

- CAPGEMINI EMPLOYEES WOLRLDWIDE SAS (depuis juin 2012)

Président du Conseil de Surveillance du :

- FCPE Capgemini

Membre du Conseil de Surveillance de :

- FCPE ESOP CAPGEMINI

Administrateur de :

- CAPGEMINI Sogeti DANMARK A/S (Danemark) (depuis juin 2014)
- SOGETI SVERIGE AB (Suède) (depuis novembre 2008)
- SOGETI SVERIGE MITT AB (Suède) (depuis novembre 2008)
- SOGETI NORGE A/S (Norvège) (depuis janvier 2009)
- CAPGEMINI POLSKA Sp.z.o.o. (Pologne) (depuis mars 2016)
- CAPGEMINI BUSINESS SERVICES GUATEMALA SA (depuis avril 2016)

Directeur Général de :

- CAPGEMINI OUTSOURCING SERVICES S.A.S. (depuis avril 2017)

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

Fonctions exercées au sein du groupe Capgemini :

Directeur Financier Adjoint de :

- CAPGEMINI SE* (jusqu'en décembre 2015)

Administrateur de :

- CAPGEMINI REINSURANCE INTERNATIONAL S.A. (Luxembourg) (jusqu'en avril 2016)
- EURIWARE SA (jusqu'en juillet 2015)
- SOGETI SA/NV (Belgique) (jusqu'en décembre 2013)

(*) Société cotée.

CAROLINE WATTEEUW-CARLISLE

Administrateur indépendant
Membre du Comité des Rémunérations
Membre du Comité Stratégie et Investissement

Date de naissance :
24 février 1952
Nationalité :
Américaine
Adresse :
6913 Wescott Drive
Colleyville, TX
76034
États-Unis
Date du 1er mandat :
2014
Date d'échéance du mandat :
2018
(Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2017)
Nombre d'actions détenues au 31/12/2017 :
1 000

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Caroline Watteeuw-Carlisle est diplômée de l'Université de Gand (Belgique) en Génie chimique et Modélisation et est titulaire d'une maîtrise en Sciences en Génie biochimique de l'Université de Pennsylvanie (États-Unis).

Mme Caroline Watteeuw-Carlisle débute sa carrière en 1977 chez Hoffman en tant que chercheuse. En 1979, elle intègre Office of the Future & Netcube Inc. où elle gravit les échelons, passant de consultante à Présidente, poste qu'elle conservera jusqu'en 1994, date à laquelle elle devient Directrice Générale Gestion des Risques et Technologie des services financiers au sein de la Bankers Trust. En 1997, elle devient Directrice Générale des Technologies de l'information chez Crédit Suisse, et en 2000, elle est Vice-Présidente Exécutive et Directrice de la Technologie de TradingEdge, le premier marché électronique d'échange d'obligations. Entre 2001 et 2004, elle occupe les fonctions de Directrice Générale et de Directrice Mondiale de la Technologie au sein de iFormation Group, un fonds de capital-risque issu de la collaboration entre The Boston Consulting Group, Goldman Sachs, et General Atlantic Partners.

En juin 2004, elle rejoint PepsiCo en qualité de Directrice des Systèmes d'Information pour l'Amérique du Nord, pour en soutenir les activités Boissons et Épicerie. En 2007, elle est promue aux fonctions de Responsable Technologique Monde et Vice-Présidente de Business Information Solutions de Pepsico, au sein duquel elle gère tous les systèmes d'appui aux applications d'entreprise et d'infrastructure, tels que les médias numériques et les plateformes mobiles de pointe intégrés à l'analyse des données en temps réel. D'octobre 2014 à l'été 2016, elle est l'un des Responsables Technologiques chez Warburg Pincus, l'une des principales sociétés de capital-investissement mondiales, en charge des vérifications informatiques sur les investissements prospectifs ainsi que des services de conseil en technologie fournis aux entreprises du portefeuille de Warburg.

Le 7 mai 2014, Mme Caroline Watteeuw-Carlisle rejoint le Conseil d'Administration de Capgemini SE. À cette date, elle est également nommée membre du Comité des Rémunérations et du Comité Stratégie et Investissement.

Née en Belgique, Mme Caroline Watteeuw-Carlisle a accompli toute sa carrière professionnelle aux États-Unis en tant que responsable technologique dans le secteur financier puis dans celui des produits de grande consommation. Elle a ainsi une connaissance intime des évolutions technologiques et de leur développement numérique et a pu appréhender leur impact sur les entreprises qui les utilisent, que ce soit dans leur organisation ou dans leurs relations avec leurs clients et partenaires. En outre, la double culture européenne et américaine de Mme Watteeuw-Carlisle lui donne une parfaite compréhension des deux zones où le Groupe réalise 92 % de son chiffre d'affaires.

Mme Watteeuw-Carlisle contribue à la réflexion stratégique du Groupe en tirant parti de son expérience professionnelle et de son parcours personnel.

Fonction principale :

Depuis juin 2016, Mme Caroline Watteeuw-Carlisle est Vice-Président Exécutif et Responsable Technologie (*Chief Technology Officer*) de Caliber Home Loans, située 1525 South Beltline Rd, Coppell, TX, États-Unis

FONCTIONS EXERCÉES EN 2017 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2017

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

Vice-Président Exécutif et Responsable Technologie de :
- CALIBER HOME LOANS (depuis juin 2016)

Membre du Comité Consultatif de :
- BLUE YONDER GmbH (depuis août 2015)

Membre du Conseil d'Administration de :
- NEW YORK INSTITUTE OF TECHNOLOGY (NYIT) (depuis janvier 2016)

Conseillère technologique principale (*Chief Technology Advisor*) de :
- BOY SCOUTS OF AMERICA (depuis juin 2016)

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

Responsable technologique de :
- WARBURG-PINCUS LLC (USA) (jusqu'à juin 2016)

Responsable technologique mondiale (*Global Chief Technology Officer*) et Vice-Présidente des Business Information Solutions de :
- PEPSICO (jusqu'en septembre 2013)

Membre des Comités Consultatifs de :
- HP PRINTING MANAGED SERVICES BOARD OF ADVISORY COUNCIL (jusqu'en juillet 2014)
- INTEL CAPITAL (jusqu'en septembre 2013)
- ACORIO (jusqu'en septembre 2013)
- OCULUS360 (jusqu'en octobre 2014)

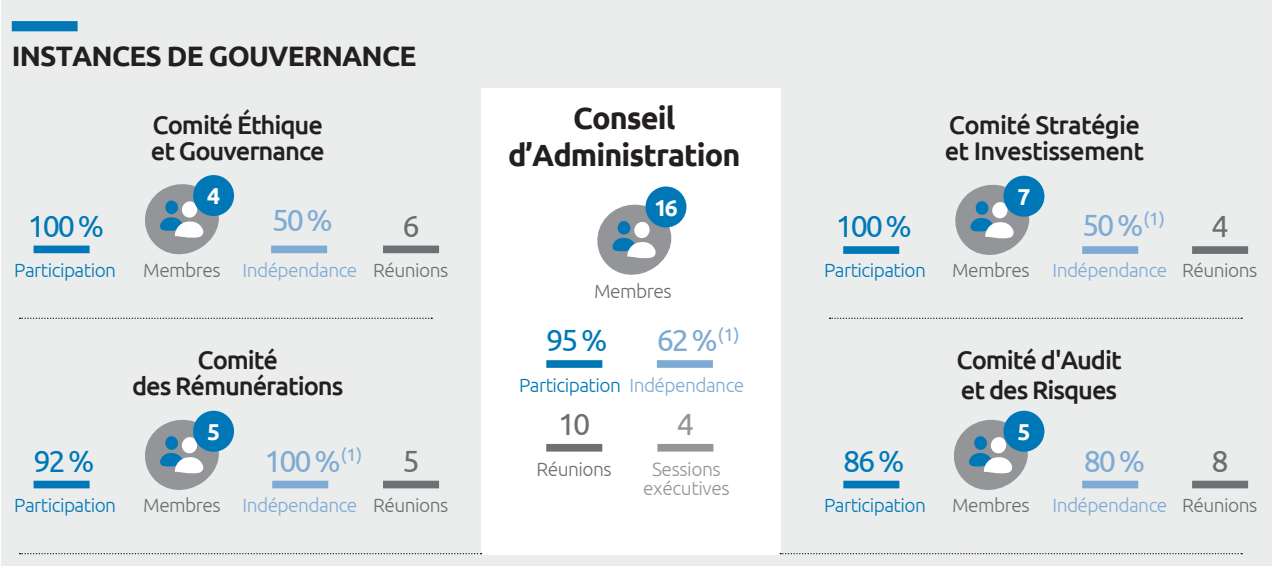
(*) Société cotée.

2.1.4 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'Autorité des marchés financiers 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 du document de référence en application des règlements européens n° 809/2004 de la Commission du 29 avril 2004 et n° 596/2014 du 16 avril 2014, les administrateurs et les « hauts responsables » de la Société ont procédé au cours de l'exercice 2017 aux opérations figurant ci-après :

- M. Paul Hermelin (Président-directeur général) a déclaré avoir procédé aux opérations suivantes :
  - cession de 15 000 actions Capgemini SE le 5 avril 2017 à un prix unitaire de 86,00 euros (déclaration 2017DD472071),
  - souscription en date du 28 septembre 2017 à 2 786,2755 parts du FCPE « ESOP Capgemini », compartiment « fonds actionnariat Capgemini » (investi en actions Capgemini SE) d'une valeur unitaire de 98,17 euros par réinvestissement au terme du plan d'actionnariat salarié de 2012 (déclaration 2017DD512648),
  - souscription en date du 18 décembre 2017 à 374,9558 parts du FCPE « ESOP Capgemini » (investi en actions Capgemini SE) d'une valeur unitaire de 89,39 euros dans le cadre du plan d'actionnariat salarié de 2017 (déclaration 2017DD531309) ;
- M. Robert Fretel (administrateur) a déclaré avoir procédé aux opérations suivantes :
  - cession en date du 28 septembre 2017 de 109,2442 parts du FCPE « ESOP Capgemini » (investi en actions Capgemini SE) d'une valeur unitaire de 158,48 euros au terme du plan d'actionnariat salarié de 2012 (déclaration 2017DD512719),
  - souscription en date du 18 décembre 2017 à 14,4192 parts du FCPE « ESOP Capgemini » (investi en actions Capgemini SE) d'une valeur unitaire de 89,39 euros dans le cadre du plan d'actionnariat salarié de 2017 (déclaration 2017DD531344) ;
- M. Kevin Masters (administrateur) a déclaré avoir procédé aux opérations suivantes :
  - cession en date du 28 septembre 2017 de 75,5023 parts du FCPE « ESOP Capgemini » (investi en actions Capgemini SE) d'une valeur unitaire de 158,48 euros au terme du plan d'actionnariat salarié de 2012 (déclaration 2017DD512379),
  - souscription en date du 18 décembre 2017 à 21,9617 parts du FCPE « ESOP Capgemini » (investi en actions Capgemini SE) d'une valeur unitaire de 89,39 euros dans le cadre du plan d'actionnariat salarié de 2017 (déclaration 2017DD531382) ;
- Mme. Lucia Sinapi (administrateur) et des personnes qui lui sont étroitement liées ont déclaré les opérations suivantes :
  - don manuel par Mme Sinapi en date du 12 mai 2017 au profit de personnes étroitement liées d'un total de 3 980 actions Capgemini SE à un prix unitaire de 95,47 euros, soit 1 045 actions à Hélène Thomas (enfant), 1 045 actions à Adrien Thomas (enfant), 1 045 actions à Sonia Thomas (enfant) et 845 actions à Jean-Marc Thomas (époux) (personnes étroitement liées) (déclarations 2017DD487857, 2017DD476662, 2017DD476660, 2017DD476663, 2017DD476659),
  - cession par Mme Sinapi en date du 28 septembre 2017 de 350,0303 parts du FCPE « ESOP Capgemini » (investi en actions Capgemini SE) d'une valeur unitaire de 158,48 euros au terme du plan d'actionnariat salarié de 2012 (déclaration 2017DD512449),
  - souscription par Mme Sinapi en date du 18 décembre 2017 à 87,6812 parts du FCPE « ESOP Capgemini » (investi en actions Capgemini SE) d'une valeur unitaire de 89,39 euros dans le cadre du plan d'actionnariat salarié de 2017 (déclaration 2017DD531411) ;
- M. Aiman Ezzat (Directeur Financier) a déclaré avoir procédé aux opérations suivantes :
  - cession en date du 28 septembre 2017 de 776,5656 parts du FCPE « ESOP Capgemini » (investi en actions Capgemini SE) d'une valeur unitaire de 158,48 euros au terme du plan d'actionnariat salarié de 2012 (déclaration 2017DD512345),
  - souscription en date du 18 décembre 2017 à 223,0903 parts du FCPE « ESOP Capgemini » (investi en actions Capgemini SE) d'une valeur unitaire de 89,39 euros dans le cadre du plan d'actionnariat salarié de 2017 (déclaration 2017DD531364).

2.2 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration



NB : Information à jour au 31 décembre 2017.
(1) Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance, conformément au Code AFEP-MEDEF.

2.2.1 Organisation du Conseil d'Administration

La mission du Conseil d'Administration

La mission principale du Conseil est de déterminer les grandes orientations stratégiques de Capgemini SE et du Groupe qu'elle contrôle, de veiller à la mise en œuvre de la stratégie adoptée, de valider l'organisation juridique et opérationnelle du Groupe et les nominations des principaux responsables, et plus généralement de se saisir de toute question relative à la bonne marche de l'ensemble Capgemini. Les métiers exercés par le Groupe étant des activités de services, une attention toute particulière est portée à la gestion des 199 698 [(1)] collaborateurs et des milliers de managers qu'il emploie de par le monde.

Les règles de fonctionnement

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

- rédigé, adopté, appliqué et amendé, quand cela était utile ou nécessaire notamment dans une démarche d'amélioration continue de la gouvernance de la Société, un **règlement intérieur** (voir ci-dessous) ;
- constitué en son sein **quatre Comités Spécialisés** – un Comité d'Audit et des Risques, un Comité des Rémunérations, un Comité Éthique et Gouvernance, enfin un Comité Stratégie et Investissement – et a donné à chacun d'eux une mission précise (voir 2.2.4) ;
- créé le rôle d'**Administrateur Référent** en mai 2014, avec des prérogatives et des missions qui lui sont propres afin de contribuer à l'équilibre de la gouvernance de Capgemini en cas d'unicité des fonctions de Président et de Directeur Général (voir 2.2.1 ci-dessous);
- 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 2.2.5) ;
- **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 ») (voir 2.1.2) ;
- **évalué régulièrement son mode d'organisation et de fonctionnement**, soit à l'occasion d'une évaluation annuelle interne menée par l'Administrateur Référent soit, sur une fréquence triennale, au travers d'une évaluation conduite par un consultant externe sous la responsabilité de l'Administrateur Référent (voir 2.2.3) ;
- **évalué depuis 2015 la contribution effective de chaque administrateur** aux travaux du Conseil d'Administration, à l'occasion des évaluations annuelles du Conseil (voir 2.2.3).

(1) Au 31 décembre 2017.

Conformité au Code AFEP-MEDEF

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

Ainsi, les points suivants, qui avaient par le passé fait l'objet d'une explication de la part de la Société, ont été mis volontairement en conformité avec les dispositions du Code AFEP-MEDEF :

- l'Assemblée Générale du 18 mai 2016 a été l'occasion de modifier les statuts de la Société afin de prévoir un échelonnement des mandats des administrateurs, en ligne avec l'article 13.2 du Code AFEP-MEDEF ;
- conformément à l'article 21 du même Code, il a été mis fin au contrat de travail du Président-directeur général le 18 février 2015 ;
- au vu des recommandations de l'Autorité des marchés financiers et du Haut comité de gouvernement d'entreprise, le Conseil d'Administration a également mis en place depuis 2015 une procédure d'évaluation pour juger de l'absence de conflit d'intérêts des administrateurs indépendants ;

Par ailleurs, suite à la récente évolution en novembre 2016 du Code AFEP-MEDEF, les points ci-dessous ne constituent plus un écart des dispositions du Code AFEP-MEDEF :

- le conditionnement des actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux à l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées ;
- un délai d'examen des comptes par le Comité d'Audit de deux jours minimum avant l'examen par le Conseil.

Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L. 225-37-4 du Code de commerce et visée à l'article 27.1 du Code AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées revu en novembre 2016, la Société estime que la totalité de ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le règlement intérieur

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

Un règlement intérieur régulièrement mis à jour

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

Il a depuis lors été modifié à plusieurs reprises, en fonction des évolutions propres à la Société et dans une démarche d'amélioration continue de la gouvernance dans un double souci d'animation collégiale des travaux du Conseil d'Administration et d'attention aux exigences des actionnaires et de leurs représentants en termes de Gouvernement d'Entreprise.

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

Organisation des pouvoirs

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

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

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

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

Le Vice-Président : en cas d'absence du Président, il préside les séances du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale, étant précisé que comme indiqué en 2.1.1 ci-dessus une mission particulière relative aux évolutions de la gouvernance du Groupe lui a été confiée.

Un **Administrateur Référent**, en cas d'unicité des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général.

Les missions et la composition des Comités Spécialisés sont décrits en Section 2.2.4. Le rôle et les prérogatives de l'Administrateur Référent ainsi que du Vice-Président sont détaillés ci-dessous.

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

Limites aux pouvoirs du Directeur Général

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

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

Ces limites aux pouvoirs du Directeur Général prévues par le règlement intérieur du Conseil s'appliquent également aux Directeurs Généraux Délégués.

L'Administrateur Référent

Dans le cadre de l'amélioration continue de la gouvernance au sein de la Société, la fonction d'Administrateur Référent a été créée en mai 2014 et confiée à M. Daniel Bernard. Depuis mai 2017 cette fonction est exercée par M. Pierre Pringuet.

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

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

Missions de l'Administrateur Référent

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

- il est consulté par le Président du Conseil d'Administration sur le projet de calendrier des réunions soumis à l'approbation du Conseil et sur le projet d'ordre du jour de chaque réunion du Conseil d'Administration ;
- il peut proposer au Président l'inscription de points à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'Administration de sa propre initiative ou à la demande d'un ou de plusieurs membres du Conseil d'Administration ;
- il peut réunir les membres du Conseil d'Administration en dehors de la présence des dirigeants mandataires sociaux en sessions dites « sessions exécutives », de sa propre initiative ou à la demande d'un ou plusieurs membres du Conseil d'Administration, sur un ordre du jour précis ; il en préside alors les séances ;
- il conduit l'évaluation du fonctionnement du Conseil et des Comités ;
- il pilote le processus de recherche de nouveaux candidats au Conseil d'Administration ;
- 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 conduit des diligences particulières afin de vérifier l'absence de conflit d'intérêts au sein du Conseil d'Administration ;
- il peut être amené à échanger avec les actionnaires de la Société sur des sujets de gouvernance et de rémunération ;
- 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.

Compte rendu de l'activité de l'Administrateur Référent en 2017

Les fonctions d'Administrateur Référent ont été exercées successivement au cours de l'exercice 2017 par M. Daniel Bernard jusqu'à l'Assemblée Générale du 10 mai 2017, puis à compter de cette date par M. Pierre Pringuet.

L'activité de l'Administrateur Référent au cours de l'exercice 2017 a porté sur les domaines suivants :

- il a été fortement impliqué dans la préparation des réunions du Conseil d'Administration, notamment sur les différents aspects gouvernance soumis au Conseil, et a été consulté par le Président-directeur général sur les ordres du jour de chaque réunion du Conseil ;
- il a conduit, conjointement avec le Vice-Président, M. Daniel Bernard, et le doyen du Conseil, M. Bruno Roger, les réflexions menées au cours du deuxième semestre sur les évolutions dans la gouvernance lesquelles ont conduit à la nomination, sur proposition du Président-directeur général, de deux Directeurs Généraux Délégués (*voir les Sections 2.2.2 et 2.2.4*) ;

- il a rencontré plusieurs investisseurs institutionnels afin de leur présenter les principes de gouvernance de Capgemini dans le cadre du dialogue entre la Société et ses actionnaires ; ces échanges ont fait l'objet d'un rapport au Comité Éthique et Gouvernance, dont est membre par ailleurs la Présidente du Comité des Rémunérations, ainsi qu'au Conseil d'Administration ;
- il a conduit, fin 2017 et début 2018, l'évaluation interne du Conseil et de ses comités au titre de 2017 au travers d'un questionnaire et d'entretiens individuels avec chacun des membres du Conseil, ayant permis par ailleurs d'évaluer la contribution individuelle de chaque administrateur aux travaux du Conseil (*voir la Section 2.2.3*) ;
- il a mené, dans le cadre du Comité Éthique et Gouvernance, la procédure de recherche de candidatures en amont de l'Assemblée Générale du 23 mai 2018 et a participé à l'intégration du nouvel administrateur nommé par l'Assemblée du 10 mai 2017 ;
- il a présidé les quatre sessions exécutives du Conseil intervenues sur l'exercice, hors la présence du Président-directeur général, et ayant porté à la fois sur :
  - **(i)** la rémunération du Président-directeur général (accomplissement des objectifs individuels pour l'exercice 2016, fixation des objectifs individuels 2017, première réflexion sur les objectifs à retenir pour l'exercice 2018 et attribution d'actions de performance) (sessions lors des réunions du Conseil d'Administration des 15 février, 5 octobre et 6 décembre 2017), et
  - **(ii)** la préparation des évolutions dans la gouvernance du Groupe (session lors de la réunion du Conseil d'Administration du 31 août 2017) ;
- il a par ailleurs rendu compte aux actionnaires de la Société de son action ainsi que de l'activité du Conseil et de ses comités au titre de l'exercice 2017 lors de l'Assemblée Générale du 10 mai 2017.

Il est à noter que lors des dernières évaluations du Conseil en 2015 et 2016, les administrateurs ont exprimé leur pleine satisfaction suite à la création de la fonction de l'Administrateur Référent en 2014, son rôle et son action ayant été soulignés comme permettant l'équilibre souhaité par le Conseil, en ligne avec les bonnes pratiques de gouvernance.

Déontologie des administrateurs

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

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

« Les administrateurs (ainsi que toute autre personne assistant à ses réunions ou à celles de ses comités) sont astreints à une obligation générale de confidentialité s'appliquant aux discussions et décisions du Conseil et de ses comités ainsi qu'aux informations de nature confidentielle ou présentées comme telles par le Président-directeur général ou le Président (selon le cas), ou par tout autre administrateur.

Chaque administrateur s'engage à respecter les obligations suivantes, sauf s'il a communiqué par écrit au Président-directeur général ou au Président (selon le cas) une objection à l'une ou plusieurs d'entre elles :

1. Bien qu'étant eux-mêmes actionnaires, les administrateurs représentent l'ensemble des actionnaires et doivent agir en toutes circonstances dans l'intérêt de la Société. Ils ont l'obligation de faire part au Président du Comité Éthique et Gouvernance ou au Conseil de toute situation de conflit d'intérêt ponctuel (même potentiel) et de s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante. Ils doivent proposer leur démission en cas de conflit d'intérêt permanent.
2. Chaque administrateur s'engage à détenir (ou acquérir dans les 6 mois suivant son élection) un nombre d'actions de la Société au moins égal à 1 000. Les actions acquises pour satisfaire à cette obligation doivent être détenues sous la forme nominative. Cette obligation ne s'applique pas aux administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires.
3. Les administrateurs doivent consacrer à leurs fonctions le temps et l'attention nécessaires. Les administrateurs ne peuvent exercer qu'un maximum de quatre autres mandats dans des sociétés cotées françaises ou étrangères extérieures au groupe Capgemini et plus généralement se conformer à l'ensemble des réglementations en vigueur en matière de limitation du nombre de mandats d'administrateur détenus par une même personne. Le Directeur Général, les éventuels Directeurs Généraux Délégués ne peuvent exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées françaises ou étrangères extérieures au groupe Capgemini ; ils doivent recueillir l'avis du Conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée. En ce qui concerne le Président dissocié, le Conseil peut formuler des recommandations spécifiques eu égard à son statut et aux missions particulières qui lui ont été confiées.

   Au cours de son mandat d'administrateur de la Société, l'administrateur doit tenir informé le Président du Conseil des propositions de mandat qu'il souhaiterait exercer dans d'autres sociétés françaises ou étrangères et de participation aux comités du Conseil de ces sociétés, ainsi que de toute modification à ces mandats ou participations à ces comités. Lorsque le Président du Conseil exerce également les fonctions de Directeur Général, il porte ces informations à la connaissance du Président du Comité Éthique et Gouvernance. Le Président informe le Conseil des mandats acceptés.
4. Les membres du Conseil d'Administration doivent être assidus et participer à toutes les séances du Conseil et des comités auxquels ils appartiennent ainsi qu'aux Assemblées Générales d'actionnaires. La Société publie dans son document de référence annuel le taux de participation individuel des administrateurs aux séances du Conseil et des comités dont ils sont membres, ainsi que le taux moyen de participation à ceux-ci.
5. Les administrateurs ont l'obligation de se tenir informés de la situation de la Société et de son évolution. À cet effet, ils peuvent se faire communiquer dans les délais appropriés par le Président les informations indispensables à une intervention utile sur les sujets figurant à l'ordre du jour de la prochaine réunion du Conseil. S'agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de leurs fonctions, les administrateurs sont astreints à un véritable secret professionnel dépassant la simple obligation de discrétion prévue par la loi.
6. En application des dispositions légales et réglementaires relatives aux opérations d'initiés telles qu'instituées notamment par le Code monétaire et financier et par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, les membres du Conseil d'Administration doivent s'abstenir :
   - d'effectuer des opérations sur les titres (y compris les instruments financiers dérivés) des sociétés pour lesquelles (et dans la mesure où) ils disposent de par leurs fonctions de membres du Conseil d'Administration de la Société d'informations privilégiées, et
   - de procéder à toute opération directe, indirecte ou au moyen d'instruments dérivés portant sur les titres de la Société :
     - pendant une période commençant le trentième jour calendaire précédant l'annonce des résultats semestriels et des résultats annuels et se terminant après la clôture du premier jour de bourse suivant le jour de ladite annonce,
     - et pendant une période commençant le quinzième jour calendaire précédant l'annonce de l'information trimestrielle et se terminant après la clôture du premier jour de bourse suivant le jour de ladite annonce.
7. Conformément aux dispositions du Code monétaire et financier et du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, chaque administrateur doit déclarer par voie électronique à l'Autorité des marchés financiers (AMF) et à la Société les opérations qu'il effectue sur les titres de la Société, et ce dans un délai de 3 jours ouvrés suivant leur réalisation. »

Le Conseil s'attache à respecter et à faire respecter l'ensemble des règles de « bonne gouvernance » en même temps qu'un certain nombre de valeurs auxquelles chacun de ses membres a solennellement adhéré. C'est ainsi qu'à son initiative un Code of B*usiness 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.

Le compte rendu des travaux du Comité Éthique et Gouvernance (voir ci-après) détaille les actions entreprises en 2017 par la Direction Éthique et *Compliance* et la mise en œuvre du Code d'éthique. Chacun des administrateurs a apposé sa signature sur ce Code, matérialisant ainsi son adhésion et son soutien (tant individuel que collectif) à l'ensemble des dispositions qu'il contient.

Formation des administrateurs

Intégration des nouveaux administrateurs

Capgemini veille à ce que les administrateurs rejoignant le Conseil bénéficient d'une formation sur les spécificités du Groupe, ses métiers et ses secteurs d'activités, notamment au travers de rencontres avec différents membres de la Direction Générale. Les nouveaux administrateurs sont également guidés sur les spécificités du Conseil d'Administration de la Société lors de différents entretiens avec le Président-directeur général, l'Administrateur Référent et le Secrétaire du Conseil. Par ailleurs, les nouveaux membres rejoignant le Comité d'Audit et des Risques bénéficient d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de la Société. En outre, les deux administrateurs représentant les salariés ayant rejoint le Conseil en septembre 2016 ont bénéficié de formations externes spécifiques permettant l'acquisition et le perfectionnement de connaissances et techniques nécessaires à l'exercice de leur mandat, conformément aux dispositions législatives.

Formation continue

Capgemini veille à ce que les administrateurs aient une connaissance suffisante du Groupe, de son écosystème et de ses enjeux. Ainsi, les membres du Conseil sont amenés à rencontrer régulièrement les membres du Comité de Direction Générale à l'occasion de réunions du Conseil et des comités. Ils sont également invités aux « Rencontres » du Groupe, événement biennal qui réunit pendant trois jours près de 500 principaux dirigeants et talents émergents du Groupe, les dernières Rencontres ayant eu lieu en octobre 2017. Par ailleurs, chaque année une séance du Conseil est consacrée à la stratégie sous forme de séminaire « hors les murs » et associant les principaux dirigeants du Groupe aux réflexions du Conseil. Ces séminaires permettent également aux administrateurs de parfaire de façon continue leur compréhension des enjeux du Groupe au travers de présentations thématiques et de visites de sites. En 2017, ce séminaire s'est tenu à Londres.

Enfin, conformément aux priorités dégagées suite à l'évaluation externe du Conseil en 2016, le Conseil a veillé à organiser tout au long de l'année 2017 différentes sessions de formation continue spécifiques afin de permettre aux administrateurs d'approfondir leur connaissance à la fois du Groupe (par des présentations de son écosystème, de ses enjeux, de ses métiers ou de certaines de ses régions), de son environnement concurrentiel ainsi que des dernières tendances en termes de disruption des marchés et d'évolutions technologiques.

2.2.2 Travaux du Conseil d'Administration en 2017

Réunions du Conseil d'Administration

Nombre et taux de participation

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

En 2017, le Conseil s'est réuni **10 fois** durant l'exercice, quatre fois au cours du premier semestre et six fois au cours du second.

Le Conseil a conservé le principe d'une réunion « hors les murs » à Londres, consacrée essentiellement à la stratégie du Groupe. Elle s'est tenue les 14 et 15 juin 2017.

Les administrateurs ont également participé en octobre aux « Rencontres », événement biennal réunissant pendant trois jours les 500 principaux dirigeants et talents émergents du Groupe.

Par ailleurs, le Conseil a tenu **quatre sessions exécutives** sous la présidence de l'Administrateur Référent et hors la présence du Président-directeur général, ayant porté à la fois sur la rémunération du Président-directeur général et la préparation des évolutions dans la gouvernance du Groupe.

L'année 2017 a été particulièrement intense pour le Conseil d'Administration en raison notamment de la tenue des « Rencontres » en octobre ainsi que des travaux spécifiques liés aux évolutions dans la gouvernance du Groupe et à la nomination de deux Directeurs Généraux Délégués, ayant justifié de l'organisation de deux réunions exceptionnelles du Conseil au cours du second semestre ainsi que de quatre réunions exceptionnelles au total des comités impliqués, à savoir le Comité Éthique et Gouvernance et le Comité des Rémunérations.

Le **taux moyen de participation** aux réunions du Conseil, déjà élevé les années précédentes, s'est néanmoins amélioré en 2017 pour atteindre **95 %** et ce malgré l'augmentation du nombre de réunions, démontrant l'implication et la disponibilité dont les administrateurs ont fait preuve tout au long de l'exercice sur des sujets particulièrement engageants pour le Groupe. Pour mémoire, en 2016 le taux de participation moyen aux réunions du Conseil d'Administration était de 93 %, pour 6 réunions tenues au cours de l'exercice.

Les taux individuels de participation des administrateurs aux séances du Conseil d'Administration et des comités dont ils sont membres figurent dans le tableau ci-dessous. Ces taux de participation ne tiennent pas compte de la participation aux « Rencontres » auxquelles les administrateurs ont pour la plupart assisté.

Nombre de réunions du Conseil d'Administration et des comités en 2017 et taux individuels de participation

	Conseil d'Administration	Comité Éthique et Gouvernance	Comité Stratégie et Investissement	Comité d'Audit et des Risques	Comité des Rémunérations
Nombre total de réunions	10	6	4	8	5
Taux de participation moyen	95 %	100 %	100 %	86 %	92 %

Participation individuelle des administrateurs

	Conseil d'Administration		Comité Éthique et Gouvernance		Comité Stratégie et Investissement		Comité d'Audit et des Risques		Comité des Rémunérations	
Nom	**Nb de réunions**	**%**	**Nb de réunions**	**%**	**Nb de réunions**	**%**	**Nb de réunions**	**%**	**Nb de réunions**	**%**
Paul HERMELIN	10	100 %	-		4	100 %	-		-	
Daniel BERNARD	10	100 %	6	100 %	4	100 %	-		-	
Anne BOUVEROT	9	90 %	-		4	100 %	-		-	
Yann DELABRIÈRE (1)	9	90 %	-		-		3/4	75 %	-	
Laurence DORS (2)	10	100 %	6	100 %	-		7	88 %	4/4	100 %
Carole FERRAND	10	100 %	-		-		8	100 %	-	
Robert FRETEL	10	100 %	-		4	100 %	-		-	
Siân HERBERT-JONES	10	100 %	-		-		8	100 %	-	
Phil LASKAWY	7	70 %	-		-		4	50 %	-	
Kevin MASTERS	10	100 %	-		-		-		5	100 %
Xavier MUSCA	9	90 %	-		-		8	100 %	-	
Patrick POUYANNE (3)	6/7	86 %	-		2/2	100 %	-		-	
Pierre PRINGUET	9	90 %	6	100 %	-		-		3	60 %
Bruno ROGER	10	100 %	6	100 %	4	100 %	-		-	
Lucia SINAPI-THOMAS	10	100 %	-		-		-		5	100 %
Caroline WATTEEUW-CARLISLE	10	100 %	-		4	100 %	-		5	100 %

(1) M. Delabrière n'est plus membre du Comité d'Audit et des Risques depuis le 10 mai 2017.
(2) Mme Laurence Dors a rejoint le Comité des Rémunérations le 10 mai 2017.
(3) M. Patrick Pouyanné a été nommé par l'Assemblée Générale du 10 mai 2017 et a rejoint le Comité Stratégie et Investissement au 1er septembre 2017.

Organisation et préparation

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

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

Leur sont également envoyés ou remis un document de synthèse comparant le cours de bourse de Capgemini SE à différents indices (généraux 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 Capgemini ou le secteur sont régulièrement portés à la connaissance des administrateurs.

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

Activités du Conseil au cours de l'exercice 2017

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

Stratégie et organisation du Groupe

- Revue des principales évolutions du marché et des disruptions technologiques
- Priorités stratégiques et ambitions dans le Digital
- Cohérence entre la politique de transformation du Groupe et ses ambitions stratégiques
- Opportunités de croissance externe et transactions
- Nouvelle stratégie RSE

Performance du Groupe

- Performance et activités du Groupe
- Gestion active du bilan et des liquidités du Groupe

Gouvernance

- Évolution de la composition du Conseil et des Comités
- Préparation de l'Assemblée générale
- Transformation en société européenne
- Évaluation du Conseil
- Suivi du dialogue avec les actionnaires et les agences de conseil en vote

Transition managériale

M. Paul Hermelin a annoncé son intention de solliciter un dernier mandat de Président-directeur général à l'occasion de l'Assemblée Générale 2018, en vue d'organiser la transition de la direction générale à mi-mandat.

- Revue des talents internes et externes
- Nomination de deux Directeurs généraux délégués à compter du 1er janvier 2018
- Suivi de la transition managériale

Rémunération

- Rémunération du Président-directeur général
- Rémunération des nouveaux Directeurs généraux délégués
- Attributions d'actions de performance et d'actions gratuites
- Nouveau plan d'actionnariat salarié

Audit et Risques

- Comptes statutaires 2016
- Comptes consolidés 2016 et du 1er semestre 2017
- Suivi des risques (dont cartographie)
- Contrôle interne et audit interne

Ainsi, outre l'arrêté des comptes annuels de 2016 et des comptes du premier semestre 2017, et la convocation de l'Assemblée Générale du 10 mai 2017, les travaux du Conseil d'Administration au cours de l'année 2017 ont porté sur :

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

- le Conseil a été associé à la préparation des Rencontres du Groupe qui se sont déroulées à Genève en octobre 2017 (Rencontres : événement biennal réunissant pendant trois jours environ 500 principaux dirigeants et talents émergents du Groupe) et en particulier aux réflexions sur la transformation du Groupe au vu des priorités stratégiques du Groupe et à la mise en place d'une nouvelle organisation ;
- le suivi des performances et de l'activité du Groupe ;
- la revue et le suivi de différentes opportunités de croissance externe et la prise de décisions relevant de son autorité en ce domaine ;
- lors du séminaire stratégique annuel du mois de juin, pendant deux jours, le Conseil d'Administration a été informé et a débattu des différentes tendances de marchés, de l'évolution de l'environnement concurrentiel du Groupe et des défis stratégiques auxquels le Groupe est confronté. Ses travaux ont notamment porté sur :
  - les grandes tendances technologiques, notamment le *Digital Manufacturing*, les plateformes digitales et les technologies d'automatisation,
  - la stratégie et l'ambition du Groupe dans le Digital,
  - la transformation du Groupe avec la mise en place d'une organisation adaptée aux nouvelles ambitions stratégiques du Groupe.

2. la gouvernance et la transition managériale

- l'évolution de la composition du Conseil d'Administration et de ses comités, notamment avec le renouvellement de trois mandats d'administrateur et la nomination d'un nouvel administrateur par l'Assemblée Générale de mai 2017, le changement d'Administrateur Référent intervenu à l'issue de l'Assemblée Générale, M. Pierre Pringuet remplaçant M. Daniel Bernard, ainsi que les nominations de Mme Laurence Dors en tant que Présidente du Comité des Rémunérations et de M. Bernard en tant que Vice-Président du Conseil ;

- les réflexions sur les évolutions à terme dans la gouvernance du Groupe et la préparation de la transition managériale de Capgemini avec la nomination de deux Directeurs Généraux Délégués, M. Paul Hermelin ayant fait part de son souhait de solliciter un dernier mandat de Président-directeur général à l'occasion de l'Assemblée Générale de 2018 en vue d'organiser la transition de la Direction Générale (session exécutive lors de la réunion du Conseil du 31 août 2017) ; dans ce cadre et sur la base des recommandations du Comité Éthique et Gouvernance et des travaux du Vice-Président du Conseil, le Conseil a fait une revue des principaux talents du Groupe ainsi que de candidats externes en s'appuyant sur un consultant indépendant, a travaillé sur le plan de succession de la Direction Générale et a mis en place un dispositif de suivi de la transition managériale ;
- l'aboutissement du projet de transformation de la Société en société européenne, lancé fin 2016 et approuvé par l'Assemblée Générale du 10 mai 2017 ;
- le suivi du dialogue de la Société avec ses actionnaires et les agences de conseil en vote en lien avec la préparation de l'Assemblée Générale, ainsi qu'une information sur les rencontres menées par l'Administrateur Référent avec plusieurs investisseurs institutionnels afin de leur présenter les principes de gouvernance de Capgemini ;
- l'évaluation du Conseil d'Administration portant sur l'exercice 2017, évaluation interne effectuée par l'Administrateur Référent et lancée au dernier trimestre 2017.

3. le suivi des risques

- le suivi des risques les plus significatifs encourus par le Groupe, notamment au travers de l'examen de la dernière cartographie des risques du Groupe mise à jour en 2016, et de l'organisation du Groupe en matière de gestion des risques, lors d'une revue annuelle telle que prévue suite à la refonte des missions du Comité d'Audit fin 2016 (renommé en conséquence Comité d'Audit et des Risques).

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

- l'autorisation d'une nouvelle enveloppe de rachat d'actions, dans la limite de 3 600 000 d'actions et de 400 millions d'euros, en vue de les annuler afin de neutraliser l'effet dilutif de l'augmentation de capital liée au quatrième plan d'actionnariat salarié « ESOP 2017 » ;
- l'annulation de 4 265 838 actions auto-détenues rachetées dans le cadre de la convention de rachat d'actions mise en place en vue de la neutralisation de la dilution au titre du plan d'actionnariat salarié « ESOP 2017 » et du programme pluriannuel de rachat d'actions.

5. la Responsabilité Sociale et Environnementale

- la revue de la nouvelle stratégie du Groupe en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises, recentrée autour de trois grands axes (voir la Section 3.1), le Conseil ayant souhaité que lui soit présentée de manière annuelle la stratégie du Groupe en la matière.

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

- en février 2017, la fixation de la rémunération 2016 du Président-directeur général et l'évaluation de l'atteinte de ses objectifs de part variable 2016, et la fixation de sa rémunération fixe et de ses objectifs 2017 (session exécutive lors du Conseil du 15 février 2017) ;
- en décembre 2017, une première évaluation de l'atteinte de ses objectifs 2017 par le Président-directeur général en vue de la fixation de sa part variable 2017 par le Conseil d'Administration du 14 février 2018 (session exécutive lors du Conseil du 6 décembre 2017) ;
- la fixation de la rémunération des Directeurs Généraux Délégués applicable à compter du 1er janvier 2018 (date de leur entrée en fonction) et l'autorisation du principe d'une indemnité de départ en cas de cessation de leurs fonctions de Directeur Général Délégué ainsi que d'un engagement de non-concurrence ;
- l'attribution exceptionnelle d'actions gratuites à certains collaborateurs du groupe IDEAN, acquis en janvier 2017 ;
- l'attribution d'actions de performance à 1 297 dirigeants du Groupe, dont M. Paul Hermelin (session exécutive lors du Conseil du 5 octobre 2017) ;
- l'autorisation de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du quatrième plan d'actionnariat salarié du Groupe 'ESOP 2017' portant sur un maximum de 3 600 000 d'actions.

Autorisations financières

Un tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'Administration dans le domaine des augmentations de capital et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice 2017 figure en section 5.1.2 du présent document de référence.

2.2.3 Évaluation du Conseil d'Administration

Une évaluation du Conseil d'Administration a été réalisée au titre de l'exercice 2017 par l'Administrateur Référent, dont les conclusions sont présentées ci-dessous.

Par ailleurs, conformément au rythme triennal recommandé par le Code AFEP-MEDEF, une évaluation formalisée du Conseil et de ses comités avait été réalisée à la fin de l'exercice 2016 avec l'aide d'un prestataire externe, dont les conclusions avaient abouti à la mise en place d'actions spécifiques sur l'exercice 2017.

Évaluation 2016 : conclusions et actions mises en place en 2017

Le fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités en 2016 a fait l'objet d'une évaluation formalisée avec l'aide d'un prestataire externe, sous la responsabilité de l'Administrateur Référent et présentée de façon détaillée dans le document de référence 2016 de la Société.

Il est rappelé que les priorités suivantes avaient été arrêtées :

- Formation continue des administrateurs
  - Approfondissement de la connaissance du Groupe, de ses métiers et de son environnement concurrentiel, y compris par le biais d'interventions externes.
- Suivi de la stratégie
  - Explicitation et mise en relation des axes stratégiques du Groupe et des possibilités d'acquisition.

- Poursuite de l'amélioration de l'articulation des travaux entre le Comité Stratégie et Investissement et le Conseil en enrichissant les comptes rendus et en organisant en conséquence les ordres du jour des réunions du Conseil.

- Suivi des risques
  - Mise en œuvre et examen annuel par le Conseil du suivi des risques renforcé tel que prévu suite à la refonte du règlement intérieur du Comité d'Audit fin 2016 (renommé en conséquence Comité d'Audit et des Risques).
- Talents
  - Information régulière sur les progrès en matière de gestion des talents, en particulier dans le domaine de la mobilité.
- Responsabilité Sociale et Environnementale
  - Information régulière sur les initiatives et les résultats de la politique RSE du Groupe.

Suite à cette évaluation, les changements suivants ont par conséquent été introduits en 2017 dans le fonctionnement du Conseil et de ses comités :

- le Conseil a veillé à organiser tout au long de l'année 2017 différentes sessions de formation continue spécifiques afin de permettre aux administrateurs d'approfondir leur connaissance à la fois du Groupe (par des présentations de son écosystème, de ses enjeux, de ses métiers ou de certaines de ses régions), de son environnement concurrentiel ainsi que des dernières tendances en termes de disruption des marchés et d'évolutions technologiques ;
- des points réguliers sur la stratégie ont été faits en séance du Conseil par le Président du Comité Stratégie et Investissement tout au long de l'exercice ;
- les travaux du Comité d'Audit et des Risques sur le suivi des risques les plus significatifs encourus par le Groupe ont été renforcés durant l'exercice, incluant notamment l'examen d'une cartographie des risques, et ces éléments ont par la suite fait l'objet d'une présentation détaillée en Conseil d'Administration ;
- dans le cadre de ses travaux sur la préparation de la transition managériale le Conseil d'Administration a procédé à une revue des principaux talents du Groupe ;
- un point annuel a été consacré à la présentation de la nouvelle stratégie du Groupe en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale.

Évaluation 2017 : conclusions et priorités pour 2018

Au titre de 2017, l'Administrateur Référent a conduit une évaluation interne portant essentiellement sur la composition du Conseil d'Administration, son fonctionnement et la contribution individuelle des administrateurs.

Un questionnaire a été adressé à tous les administrateurs à la fin de l'année 2017. Ce questionnaire a porté à la fois sur la composition du Conseil et sur le fonctionnement du Conseil d'Administration et celui du ou des Comités auxquels ils ou elles appartenaient. Il a également permis de faire le point sur les actions mises en œuvre à la suite de l'évaluation externe de 2016.

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

Il est ressorti de ces diligences que les changements introduits au titre de la précédente évaluation externe constituent des améliorations appréciées par les administrateurs. Les administrateurs ont par ailleurs exprimé leur satisfaction sur le contenu des ordres du jour, le déroulement et les conditions de fonctionnement du Conseil et des Comités de manière générale, en demandant néanmoins une programmation des réunions plus rigoureuse et à plus long terme. L'articulation des travaux du Conseil et des Comités a également été examinée ; il a été jugé dans une très large proportion que les rôles respectifs du Conseil et des Comités étaient clairs et adéquats. Toutefois, des observations ont été formulées sur l'articulation entre les travaux du Comité Stratégie et Investissement et ceux du Conseil d'Administration.

Enfin, la supervision de la transition managériale démarrée fin 2016 et l'anticipation sur les années à venir de la composition du Conseil ont été identifiés comme des travaux essentiels du Conseil d'Administration.

Les administrateurs ont ainsi souhaité arrêter les priorités suivantes pour l'exercice 2018 :

- **Transition managériale dans le cadre du plan de succession de la direction générale**
  - Réaffirmation par le Conseil qu'il s'agit de sa première priorité pour les deux ans à venir et partant celle du Comité Ethique et Gouvernance ;
  - Confirmation de la mission donnée en cette matière au Vice-Président du Conseil, M. Daniel Bernard, qui s'est entouré d'un comité ad hoc composé, outre lui-même, de M. Bruno Roger (Président du Comité Stratégie et Investissement) et de M. Pierre Pringuet (Président du Comité Ethique et Gouvernance), chargé en particulier d'assurer le suivi de la période de transition managériale.
- **Composition du Conseil d'Administration**
  - Mise en œuvre d'un plan à quatre ans (2018-2022) intégrant les objectifs (i) d'internationalisation du Conseil pour refléter l'évolution de la géographie et des métiers de Capgemini, (ii) de diversité des profils et des compétences, (iii) d'échéancement régulier des mandats et (iv) du maintien d'un nombre mesuré d'administrateurs permettant cohérence et collégialité.
- **Articulation entre les travaux du Comité Stratégie et Investissement et ceux du Conseil**
  - Meilleure articulation des travaux du Comité Stratégie et Investissement et de ceux du Conseil, avec notamment une formalisation plus systématique des compte rendus du Comité lors des réunions du Conseil et des présentations approfondies et régulières de la stratégie du Groupe lors des réunions du Conseil.
- **Préparation des réunions du Conseil et des Comités**
  - Programmation de manière thématique des réunions et anticipation plus systématique sur un horizon de douze mois au moins des calendriers, notamment des événements organisés autour des réunions du Conseil (formations, diners etc.).

2.2.4 Rôle et composition des quatre Comités Spécialisés

Le Comité d'Audit et des Risques

NB : Information à jour au 31 décembre 2017.

Missions du comité

Depuis le 7 décembre 2016, les missions du Comité d'Audit ont été modifiées afin d'y renforcer le suivi des risques et de tirer les conséquences de la réforme européenne de l'audit légal, le comité prenant à cette occasion sa dénomination actuelle de Comité d'Audit et des Risques.

Cette évolution des missions du comité faisait suite au souhait exprimé par les administrateurs lors de l'évaluation du Conseil conduite au titre de l'exercice 2015 d'améliorer les travaux de suivi des risques en y associant le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit.

Conformément aux prescriptions de l'article L. 823-19 du Code de commerce, de la recommandation émise par l'Autorité des marchés financiers le 22 juillet 2010 et des meilleures pratiques de place, les missions du Comité d'Audit et des Risques sont de trois ordres. Premièrement, le Comité d'Audit et des Risques assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Il suit le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité. Il examine les projets de comptes annuels et semestriels consolidés du Groupe, les comptes annuels de la société Capgemini SE ainsi que la présentation faite par la direction décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de la Société ainsi que les options comptables retenues.

Deuxièmement, le Comité d'Audit et des Risques s'assure de l'existence et de l'efficacité de systèmes de contrôle interne, de l'audit interne ainsi que de gestion des risques les plus significatifs auxquels le Groupe peut être confronté dans le cadre de ses activités. Suite au renforcement de ses missions sur le suivi des risques, il doit notamment procéder au moins une fois par an à une revue d'ensemble des principaux risques auxquels le Groupe peut être confronté, en particulier par l'examen d'une cartographie des risques établie et mise à jour par le Comité des Risques de la Direction Générale.

Enfin, le comité assure le suivi du contrôle légal des comptes consolidés annuels et semestriels du Groupe et des comptes annuels de la Société, veille à l'indépendance des Commissaires aux Comptes et généralement assure le suivi de la réalisation de leurs missions.

S'il le juge utile ou nécessaire, le Comité d'Audit et des Risques peut se faire assister d'experts dûment mandatés à cet effet.

Composition et participation

Ce comité est composé de cinq administrateurs depuis le 10 mai 2017 :

M. Xavier Musca (Président et administrateur indépendant), **Mme Laurence Dors** (administrateur indépendant), **Mme Carole Ferrand** (administrateur indépendant), **Mme Siân Herbert-Jones** (administrateur indépendant) et **M. Phil Laskawy**.

Ainsi qu'annoncé en décembre 2016 lors de la passation de la présidence du Comité d'Audit et des Risques à M. Xavier Musca, M. Yann Delabrière a souhaité quitter le Comité d'Audit et des Risques après une période transitoire ; il a ainsi été membre du Comité d'Audit et des Risques jusqu'au 10 mai 2017.

Le parcours des membres du Comité d'Audit et des Risques leur permet de bénéficier des compétences financières et comptables nécessaires à l'accomplissement de leur mission. C'est ainsi que M. Xavier Musca a acquis une grande connaissance des domaines financiers et bancaires français et internationaux tout au long de sa carrière dans l'administration, les cabinets ministériels et le secteur privé. M. Yann Delabrière a été Directeur Financier de PSA Peugeot Citroën de 1990 à 2007, Mme Carole Ferrand a été Directeur Financier de Sony France de 2000 à 2011 puis du groupe Europacorp en 2011 et 2012, Mme Siân Herbert-Jones a été Directrice Financière de Sodexo de 2001 à 2016 et M. Phil Laskawy a été Président-directeur général d'Ernst & Young de 1994 à 2001. Quant à Mme Laurence Dors, son parcours professionnel dans des fonctions de Direction Générale comme au Ministère de l'Économie et des Finances, lui permet d'apporter une expertise financière autant qu'une vision transversale des organisations.

Ce comité s'est réuni huit fois en 2017 et le taux de participation a été de 86 %.

Le taux individuel de participation de chacun des membres du Comité d'Audit et des Risques sur l'exercice a été le suivant :

Xavier MUSCA (Président)	100 %
Yann DELABRIÈRE*	75 %
Laurence DORS	88 %
Carole FERRAND	100 %
Siân HERBERT-JONES	100 %
Phil LASKAWY	50 %

(*) M. Delabrière a quitté le Comité d'Audit et des Risques au 10 mai 2017 et a assisté à trois des quatre réunions du comité s'étant tenues sur la période.

Travaux du comité en 2017

Le comité a examiné les comptes annuels de la société mère Capgemini SE et les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2016 ainsi que les comptes consolidés semestriels du Groupe au 30 juin 2017.

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

Le comité a notamment étudié la valorisation des écarts d'acquisition (y compris la mesure du coût du capital et des taux de croissance à long terme) ainsi que des actifs d'impôts différés. Il a de même revu le suivi de l'évolution du crédit d'impôt recherche en France, les modalités de provisionnement sur les contrats complexes et l'évolution des mesures en matière d'immigration et de fiscalité aux États-Unis.

Le comité a par ailleurs suivi l'évolution de la situation au Brésil et celle du Groupe en Inde.

En ce qui concerne les travaux du comité relatifs à la supervision de la gestion des risques, le comité a revu la nouvelle organisation mise en place par la Direction Générale qu'il a jugée très positive. Il a été aussi informé durant l'exercice des questions relatives au suivi des risques y compris en matière de cybersécurité.

Dans ce cadre, 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 ;
- du Directeur Production / Méthodes et Supports (**M. André Cichowlas**) qu'il a plus particulièrement questionné sur l'impact sur le compte d'exploitation des grands contrats qui font l'objet d'un suivi particulier ainsi que sur les développements et le déploiement d'accès mutualisés et de procédures industrielles ;
- 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.

Les Commissaires aux Comptes ont fait part au Comité de la Qualité du suivi comptable des projets ainsi que de la maîtrise du processus d'arrêté des comptes.

Le Comité des Rémunérations

NB : Information à jour au 31 décembre 2017.
(1) Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance, conformément au Code AFEP-MEDEF.

Missions du comité

Depuis le 8 octobre 2014, le Comité des Nominations et Rémunérations a changé de dénomination et se consacre exclusivement à la fixation des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et à la définition des politiques de rémunération des cadres dirigeants du Groupe et a pris, en conséquence, l'appellation de « Comité des Rémunérations ». Ce comité a plusieurs missions fixées par son règlement dernièrement modifié par le Conseil d'Administration du 17 juin 2015. Il doit, en premier lieu, faire part au Conseil d'Administration de ses propositions sur les rémunérations fixes et variables des dirigeants mandataires sociaux, et, concernant la partie variable, le cas échéant, lui propose une liste détaillée d'objectifs individuels (quantitatifs et qualitatifs), qui permettra une évaluation de la performance et le calcul de la (ou des) composante(s) de cette rémunération variable. À cette fin, une fois au cours du dernier trimestre de chaque exercice (N), le comité se réunit afin de proposer au Conseil les objectifs des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice suivant (N+1) et au moins une fois au début de l'exercice N+1 afin de préparer l'évaluation par le Conseil des performances de l'exercice écoulé. Le comité revoit l'information soumise aux actionnaires relative au vote sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (dite du *Say on Pay*) et est consulté sur les conditions financières en cas de nomination ou de départ d'un dirigeant mandataire social.

Le Comité des Rémunérations doit être informé des politiques de rémunération suivies par les sociétés du groupe Capgemini dans la gestion des cadres dirigeants et de l'application de ces politiques au regard de la stratégie à moyen et long terme du Groupe présentée au Conseil d'Administration. Le comité doit également être informé annuellement par la Direction Générale de la rémunération (fixe et variable) des membres du Comité Exécutif.

Enfin, le comité étudie différents systèmes permettant une meilleure association des cadres dirigeants aux résultats du Groupe (attribution d'instruments de motivation à long terme, notamment d'actions sous 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.

Composition et participation

Ce comité est composé de cinq administrateurs depuis le 10 mai 2017, date à laquelle Mme Laurence Dors en est devenue membre et en a pris la présidence. M. Pierre Pringuet, Président du comité jusqu'à cette date, est resté membre du comité à compter du 10 mai 2017.

Les membres du comité depuis le 10 mai 2017 sont donc : **Mme Laurence Dors**, (Président et administrateur indépendant), **M. Pierre Pringuet**, (administrateur indépendant), **M. Kevin Masters** (administrateur représentant les salariés), **Mme Lucia Sinapi-Thomas** (administrateur représentant les salariés actionnaires) et **Mme Caroline Watteeuw-Carlisle** (administrateur indépendant).

Ce comité s'est réuni 5 fois au cours de l'exercice 2017 et le taux moyen de participation a été de 92 %.

Le taux individuel de participation de chacun des membres du Comité des Rémunérations sur l'exercice est le suivant :

Laurence DORS (Président et membre depuis le 10 mai 2017)*	100 %
Pierre PRINGUET (Président jusqu'au 10 mai 2017)	60 %
Kevin MASTERS	100 %
Lucia SINAPI-THOMAS	100 %
Caroline WATTEEUW-CARLISLE	100 %

(*) Mme Dors a rejoint le Comité des Rémunérations au 10 mai 2017, dont elle a pris la présidence, et a assisté aux quatre réunions du Comité des Rémunérations s'étant tenues postérieurement à cette date.

Travaux du comité en 2017

Conformément à sa mission, le comité a veillé tout au long de l'exercice 2017 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 cohérence de 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 de la rémunération fixe et de la partie variable théorique pour l'année suivante,
  - le choix des objectifs qui, pour l'exercice en cours, serviront de référence pour définir le calcul du montant réel de ces parties variables.

Le comité a étudié le principe et les modalités d'attribution à certains managers de la société Idean acquise début 2017 d'actions sous condition de présence. Il a dressé et transmis pour accord au Conseil d'Administration une liste des attributaires au 26 juillet 2017, ainsi que l'allocation individualisée de ces actions sous condition de présence. Le comité a également 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 5 octobre 2017 ainsi que l'allocation individualisée de ces actions sous condition de performance. Le comité a par ailleurs fait un suivi des plans d'actionnariat salarié du Groupe.

Il a également procédé à une analyse détaillée de la politique de rémunération applicable aux Directeurs Généraux Délégués nouvellement nommés. À ce titre il s'est réuni à plusieurs reprises pour définir les pratiques existantes de la Société et pour arrêter les éléments spécifiques proposés dans la politique de rémunération qui sera soumise au vote des actionnaires en mai 2018 dans le cadre de la loi Sapin II.

Le Comité Éthique et Gouvernance

NB : Information à jour au 31 décembre 2017.

Missions du comité

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

La première mission de ce comité (créé par décision du Conseil en juillet 2006) est de vérifier que dans tous les métiers qu'il exerce, dans toutes les filiales qu'il contrôle, dans tous les messages qu'il délivre à l'intérieur comme à l'extérieur (publicité…) et dans tous les actes passés en son nom, les sept valeurs fondamentales du Groupe (honnêteté, audace, confiance, liberté, solidarité, modestie et plaisir) sont respectées, défendues et promues par ses mandataires sociaux, ses dirigeants et ses salariés.

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

Composition et participation

Ce comité est composé de quatre administrateurs. Depuis le 10 mai 2017 il est présidé par **M. Pierre Pringuet** (administrateur indépendant et Administrateur Référent). Sont également membres **Mme Laurence Dors** (administrateur indépendant) ainsi que **MM. Daniel Bernard** (Vice-Président) et **Bruno Roger**.

M. Daniel Bernard a exercé la présidence de ce comité jusqu'au 10 mai 2017, date à laquelle M. Pierre Pringuet lui a succédé en tant qu'Administrateur Référent et Président du comité. Il est rappelé que le règlement intérieur du Conseil d'Administration prévoit que les fonctions d'Administrateur Référent soient attribuées par le Conseil au Président du Comité Éthique et Gouvernance.

Au cours de l'exercice 2017, ce comité s'est réuni six fois et le taux moyen de participation a été de 100 %.

Le taux individuel de participation de chaque membre du comité sur l'exercice est le suivant :

Pierre PRINGUET (Président depuis le 10 mai 2017)	100 %
Daniel BERNARD (Président jusqu'au 10 mai 2017)	100 %
Laurence DORS	100 %
Bruno ROGER	100 %

Travaux du comité en 2017

En 2017, les travaux du Comité Éthique et Gouvernance ont porté sur les points suivants :

Gouvernance

Le Comité Éthique et Gouvernance a :

- en vue de l'Assemblée Générale des actionnaires du 10 mai 2017, recommandé la candidature de M. Pouyanné au Conseil d'Administration ainsi que le renouvellement des mandats d'administrateur de Mme Bouverot et de MM. Bernard et Pringuet ;
- proposé les nominations par le Conseil d'Administration, à l'issue de l'Assemblée Générale du 10 mai 2017, de M. Pringuet en tant qu'Administrateur Référent et Président du Comité Éthique et Gouvernance ainsi que de Mme Dors en tant que Présidente du Comité des Rémunérations et de M. Bernard en tant que Vice-Président avec pour mission d'être l'interlocuteur permanent du Président-directeur général pour préparer les évolutions à terme dans la gouvernance du Groupe ;
- suivi le dialogue de la Société avec ses actionnaires et les agences de conseil en vote en lien avec la préparation de l'Assemblée Générale 2017 et préparé les sujets gouvernance soumis au Conseil puis à l'Assemblée Générale des actionnaires du 10 mai 2017 (outre les sujets liés à la composition du Conseil évoqués ci-dessus), notamment en ce qui concerne la transformation de la Société en société européenne et les modifications statutaires portant sur la dénomination sociale et les déclarations de franchissements de seuils ;
- été informé des rencontres menées par l'Administrateur Référent avec plusieurs investisseurs institutionnels afin de leur présenter les principes de gouvernance de Capgemini ;
- délibéré à plusieurs reprises sur les évolutions et la composition des Comités Spécialisés du Conseil ;

- délibéré fin 2017 et début 2018 sur la réduction des jetons de présence dus au titre de l'exercice 2017 afin de ne pas dépasser l'enveloppe autorisée par l'Assemblée Générale, dépassement induit notamment par la tenue d'un nombre de réunions exceptionnelles du Conseil et de ses comités au cours de l'exercice ;
- sous l'égide de son Président, Administrateur Référent, été informé et délibéré sur le point annuel portant sur la composition et le fonctionnement du Conseil et de ses Comités Spécialisés au titre de l'exercice 2017 réalisé début 2018 ;
- délibéré sur l'indépendance des administrateurs et l'absence de conflit d'intérêts en préparation du document de référence ;
- été informé des conclusions et des observations du Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise dans son rapport d'activité 2017 ainsi que de l'Autorité des marchés financiers dans son rapport 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées ;
- revu la partie gouvernance du rapport du Président du Conseil d'Administration établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce ;
- initié une réflexion sur la composition du Conseil et des Comités Spécialisés en vue de l'Assemblée Générale des actionnaires du 23 mai 2018.

Transition managériale - Succession

Le Comité Éthique et Gouvernance a été fortement impliqué dans les réflexions menées par le Conseil sur les évolutions à terme dans la gouvernance du Groupe et la préparation de la transition managériale de Capgemini avec la nomination de deux Directeurs Généraux Délégués, M. Paul Hermelin ayant fait part de son souhait de solliciter un dernier mandat de Président-directeur général lors de l'Assemblée Générale de 2018 en vue d'organiser la transition de la Direction Générale.

Il s'est appuyé à cet effet sur les travaux conduits par le Vice-Président du Conseil, en association avec l'Administrateur Référent et le doyen du Conseil, M. Roger, et ayant impliqué l'évaluation des principaux dirigeants du Groupe et la revue de candidats externes, à la fois sur la base d'une mission menée par un consultant indépendant et de la conduite d'entretiens individuels.

Il a proposé au Conseil d'Administration la nomination de deux Directeurs Généraux Délégués à compter du 1er janvier 2018 pour une période de transition et a émis une recommandation quant au choix de MM. Thierry Delaporte et Aiman Ezzat. Il a proposé au Conseil d'Administration la mise en place d'un dispositif de suivi de la transition managériale sous l'égide du Vice-Président du Conseil.

Il a délibéré sur le plan de succession de la Direction Générale et s'est assuré par ailleurs que son Président était en mesure de prendre les dispositions nécessaires au cas où se poserait brutalement la question du remplacement du Président-directeur général.

Éthique

Il a auditionné le Directeur de l'Éthique, de la *Compliance* et de l'Audit interne (**M. Philippe Christelle**), les deux fonctions se trouvant réunies sous une même direction depuis le mois de septembre 2015. Ce dernier a remis au comité un rapport présentant :

- dans sa première partie, une présentation sur les trois activités Éthique et *Compliance* (la formation, la communication et le traitement des alertes professionnelles). Ce rapport a souligné l'effort très significatif du Groupe en matière d'actions de sensibilisation et de formation en ligne. Il a par ailleurs signalé que Capgemini a été reconnu par l'institut américain Ethisphere pour la cinquième année consécutive comme *One of the World's Most Ethical Companies*, distinction qui confirme la qualité de la culture de responsabilité éthique du Groupe vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes. Enfin, il a fait un point sur le renforcement de la ligne éthique de conseil et d'alerte professionnelle du Groupe qui sera mise en œuvre en 2018, ainsi que sur le projet de mise à jour et de diffusion du *Blue Book* ;
- dans sa seconde partie, un rapport d'audit interne concluant que le cadre éthique dans lequel le Groupe a décidé d'inscrire ses actions est, globalement, correctement compris et appliqué sur le terrain. Le rapport comporte des axes de recommandations suite aux travaux menés en 2017 qui devraient conduire à améliorer encore dans l'avenir la conformité aux principes et règles éthiques du Groupe.

Le Comité Stratégie et Investissement

NB : Information à jour au 31 décembre 2017.
(1) Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance, conformément au Code AFEP-MEDEF.

Missions du comité

Ce comité a pour mission :

- d'étudier dans le détail les différentes orientations et options stratégiques susceptibles d'assurer au Groupe croissance, amélioration de sa rentabilité et sauvegarde de son indépendance pour nourrir les débats du Conseil ;
- 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, en lui soumettant un avis et/ou des recommandations, 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.

Composition et participation

Jusqu'au 1er septembre 2017, ce comité était composé de six administrateurs :

M. Bruno Roger, Président, **MM. Daniel Bernard, Robert Fretel** et **Paul Hermelin, Mmes Anne Bouverot** (administrateur indépendant) et **Caroline Watteeuw-Carlisle** (administrateur indépendant).

Ce comité est aujourd'hui composé de sept administrateurs, **M. Patrick Pouyanné** ayant rejoint le Comité Stratégie et Investissement le 1er septembre 2017 suite à sa nomination par l'Assemblée Générale du 10 mai 2017.

Il s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2017 avec un taux de participation moyen de 100 %.

Le taux individuel de participation de chaque membre du comité dans sa composition actuelle est le suivant :

Bruno ROGER (Président)	100 %
Paul HERMELIN	100 %
Daniel BERNARD	100 %
Anne BOUVEROT	100 %
Robert FRETEL	100 %
Patrick POUYANNÉ*	100 %
Caroline WATTEEUW-CARLISLE	100 %

(*) M. Pouyanné a rejoint le Conseil d'Administration au 1er septembre 2017 et a assisté aux deux réunions du Comité Stratégie et Investissement s'étant tenues postérieurement à cette date.

Travaux du comité en 2017

En 2017, le comité a continué à s'investir dans l'examen approfondi des opportunités de croissance externe visant en priorité à renforcer les offres de services du Groupe dans le cloud et le Digital, avant leur présentation au Conseil d'Administration.

Il a également préparé le séminaire du Conseil d'Administration dédié à la stratégie qui s'est tenu cette année à Londres à la mi-juin. Comme de tradition, un exposé sur les grandes discontinuités de marché à anticiper a amorcé le débat principal qui a porté, quant à lui, sur les priorités stratégiques à considérer dans ces circonstances, leurs conséquences en termes d'organisation, et la transcription de ces éléments dans un document de mobilisation interne portant une ambition à 5 ans.

Les conclusions de l'ensemble de ces travaux ont alimenté les présentations faites à l'occasion des 26èmes Rencontres du Groupe – événement organisé tous les 2 ans pour mobiliser les managers du Groupe - qui se sont tenues à Genève du 11 au 14 octobre 2017.

2.2.5 Rémunération des administrateurs

Jetons de présence – enveloppe globale

En rémunération de leur participation aux réunions du Conseil et des comités, la Société a été autorisée par l'Assemblée Générale du 18 mai 2016 à verser aux administrateurs des jetons de présence pour un montant maximum total fixé à 1 200 000 euros par an.

L'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 18 mai 2016 d'augmenter le montant maximum total des jetons de présence a permis d'atteindre les objectifs que le Conseil d'Administration s'était fixés. Cette augmentation du montant total des jetons de présence a en effet permis de continuer à renouveler la composition du Conseil en accueillant en 2016 quatre nouveaux administrateurs, dont deux représentant des salariés, tout en concentrant l'augmentation à la fois sur les administrateurs non-résidents en France et sur les administrateurs particulièrement impliqués dans les travaux des comités (en tant que Présidents ou membres de plusieurs comités) et en maintenant l'orientation internationale du Conseil, en lien avec le développement international et la présence mondiale du Groupe.

Jetons de présence – règles de répartition

Les jetons de présence comportent pour tout administrateur une part fixe de 15 000 euros et un jeton de 4 000 euros pour la participation à chaque réunion du Conseil.

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 des Risques 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.

Les membres de ces comités perçoivent un jeton de 2 500 euros 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. Ce jeton complémentaire n'est pas alloué aux administrateurs représentant les salariés, dont les frais de déplacement sont couverts par ailleurs.

Le montant de ces jetons de présence est calculé en deux parties : à la fin du 1er semestre et à la fin de l'année.

Ces montants peuvent être réduits si les circonstances imposaient de tenir un nombre de réunions plus élevé que prévu et que le maintien de ce « tarif » amène à dépasser le plafond autorisé par l'Assemblée Générale. Ce fut d'ailleurs le cas pour les jetons de présence dus aux administrateurs au titre de l'exercice 2017, le nombre de réunions exceptionnelles tenues au cours de l'exercice ayant notamment contribué à porter le montant total avant réduction à 1 222 250 euros.

Ainsi, le montant total des jetons de présence calculé et versé aux administrateurs au titre de l'exercice 2017 s'est élevé, après réduction, à 1 199 990 euros soit 100 % du plafond autorisé par l'Assemblée Générale.

Il est rappelé que M. Hermelin a volontairement renoncé au titre de l'exercice 2017 (comme cela avait été le cas lors des huit années précédentes) à percevoir les jetons de présence qui auraient dû lui être versés en qualité d'administrateur de Capgemini SE.

Autres rémunérations

Le détail des rémunérations qui ont été versées au titre de l'exercice 2017 au dirigeant mandataire social M. Paul Hermelin, Président-directeur général, figure au paragraphe 2.4.2, la rémunération 2018 de M. Paul Hermelin figurant page 93 du présent document de référence.

Le détail des jetons de présence et des rémunérations versés au titre de l'exercice 2017 aux autres administrateurs figure au paragraphe « Jetons de présence et autres rémunérations versés aux mandataires sociaux », en page 98.

2.3 Organisation générale du Groupe

2.3.1 Organisation opérationnelle

L'organisation opérationnelle du Groupe combine des principes essentiels qui ont guidé son développement depuis sa création :

- le premier est la décentralisation de la conduite opérationnelle des affaires. Elle vise à faire des managers opérationnels de vrais entrepreneurs s'engageant sur la réalisation d'un budget et d'objectifs personnels ou collectifs dont l'atteinte conditionne la rémunération variable ;
- le deuxième est l'ambition collective de leadership sur les marchés sur lesquels le Groupe est présent et de développement international au service de ses clients et partenaires. Il appartient donc à l'entreprise de fixer aux responsables opérationnels des objectifs ambitieux de performance commerciale et financière mais aussi 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 permises par une innovation technologique particulièrement rapide et foisonnante ;
- le troisième principe est celui de la performance financière qui permet la croissance externe et le développement et assure l'indépendance du Groupe.

L'organisation du Groupe concilie ces principes et a été mise en place à compter du 1er janvier 2016. Elle est en vigueur à la date de publication du présent document de référence, étant précisé que le Groupe a engagé en octobre 2017 une démarche visant à répondre au mieux au besoin de ses clients, quelles que soient les offres présentées.

L'organisation actuelle comporte des unités élémentaires d'une taille permettant à leurs dirigeants de maintenir un contact étroit avec leurs clients et partenaires technologiques, de bien connaître leurs collaborateurs et de gérer avec attention les projets dont ils leur ont confié la réalisation.

Ces unités élémentaires sont regroupées par métier couvrant un marché donné qui correspond soit à une zone géographique soit à un secteur ou une offre, dites *Strategic Business Units*, *domain* ou *practices*. Le regroupement par métier permet le respect de modèles économiques distincts, la mutualisation des expériences, l'industrialisation des processus de production répartie (*distributed delivery*) et des méthodes répondant de manière efficace et cohérente aux demandes de clients internationaux.

On dénombre ainsi, à ce jour, huit grandes unités opérationnelles :

- cinq unités à vocation « globale » (mondiale) :
  - *consulting*, sous la marque Capgemini Consulting, qui réunit les expertises de Conseil en stratégie et transformation digitale ainsi que les compétences de conseil créatif (*creative design*) en innovation portées également par les entités IDEAN et F 212,
  - *Cloud Infrastructure Services*, c'est-à-dire la conception, la réalisation et la maintenance des infrastructures informatiques de nos clients qu'elles soient fondées sur des outils propres (*data center*) ou l'utilisation de capacités publiques ou partiellement privatisées (*Cloud*),
  - *Business Services*, qui réunissent les activités de BPO (*Business Process Outsourcing*), les activités de « solutions opérationnelles » héritées essentiellement d'IGATE ainsi que Prosodie, opérateur de plateformes de relation clients,
  - Sogeti, présente dans une quinzaine de pays, qui apporte aux clients du Groupe son réseau, son infrastructure et son expérience de services de proximité et l'ensemble de son offre de services technologiques, notamment en matière de sécurité,
  - *Financial Services*, qui développe et promeut les offres du Groupe en matière de services financiers et conduit, en liaison étroite avec l'ensemble des entités, les efforts commerciaux du Groupe vis-à-vis des grands clients de ce secteur ;
- deux unités ayant pour métier l'intégration de systèmes et la maintenance applicative (*Application Services*) dans les régions ou les pays suivants :
  - AppsOne : Amérique du Nord et Asie-Pacifique,
  - AppsTwo : Europe continentale et Royaume-Uni [1] ;
- les opérations du Groupe en Amérique latine (dont une *joint-venture* au Brésil) qui offrent essentiellement à leurs clients les compétences *Application Services* et *Cloud Infrastructure Services*.

Ces grandes unités opérationnelles opèrent à travers les entités juridiques constituant le Groupe qui sont présentes dans une quarantaine de pays, eux-mêmes regroupés en cinq zones géographiques [2] utiles pour le reporting et les comparaisons faites entre les performances de l'année et celles des années précédentes :

- l'Amérique du Nord ;
- le Royaume-Uni et l'Irlande ;
- la France ;
- le reste de l'Europe qui regroupe l'Allemagne et les Pays d'Europe centrale, le Benelux, les Pays nordiques et l'Europe du Sud ;
- enfin la région Asie-Pacifique et Amérique latine (LatAm).

Cette organisation par métiers et par géographie s'accompagne de structure légère à caractère transversal portant des offres particulières. Il en est ainsi en matière de Transformation Digitale avec trois offres particulières portant respectivement sur la relation clients, le *Big Data* et l'analyse des données ainsi que sur le *Digital* industriel avec *Digital Customer Experience*, *Insights & Data* et *Digital Manufacturing*. Une approche identique a été retenue pour stimuler les efforts du Groupe en matière de *Cloud* et de Sécurité informatique.

(1) Depuis le 1er janvier 2018 les activités applicatives au Royaume-Uni sont rattachées à l'ensemble AppsTwo (et non plus AppsOne).
(2) Cf. Note 4 de l'annexe aux comptes consolidés.

2.3.2 La Direction Générale

Direction du Groupe

Direction Générale
Composée du Président-directeur général et des deux Directeurs généraux délégués.

Comité de Direction Générale
Prépare les grandes orientations et les dossiers soumis pour décision au Comité Exécutif et veille à leur application par les grandes unités opérationnelles.

Comité Exécutif
Aide à la définition des orientations du Groupe et instruit les décisions concernant l'organisation opérationnelle du Groupe, le choix des offres prioritaires, les règles et l'organisation de la production.

Direction Générale au 1er janvier 2018

La Direction Générale de Capgemini SE est assurée par M. Paul Hermelin, Président-directeur général, assisté à compter du 1er janvier 2018 de deux Directeurs Généraux Délégués, MM. Delaporte et Ezzat. M. Delaporte a pour attribution particulière le pilotage des offres, des compétences industrielles, de l'innovation et de la plate-forme indienne. M. Ezzat assure le pilotage des comptes d'exploitation et de la gestion commerciale des clients. À la date du présent document de référence, M. Ezzat a par ailleurs conservé ses fonctions de Directeur Financier. Tous trois forment un *Office of the CEO* veillant à une mise en œuvre cohérente de la gestion de l'entreprise.

PAUL HERMELIN
Président-directeur général

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

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

Pour plus d'information, se référer à la biographie publiée en Section 2.1.3.

THIERRY DELAPORTE
Directeur Général Délégué

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

M. Thierry Delaporte est Directeur Général Délégué de Capgemini depuis le 1er janvier 2018. Il a été à la tête de l'entité Services Financiers de Capgemini du 1er janvier 2013 au 31 décembre 2017 et a supervisé les activités du Groupe en Amérique latine de janvier 2016 au 31 décembre 2017. Il est membre du Comité de Direction Générale du Groupe.

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

M. Thierry Delaporte a été Directeur des Opérations et Directeur des Ventes de l'entité Application Services One (couvrant le Royaume-Uni, l'Asie-Pacifique et l'Amérique du Nord) en 2011 et 2012 ainsi que Directeur Financier de l'entité Global Outsourcing (2009-2010), des régions Amérique du Nord (2005-2008) et Europe du Sud (2003-2005). Auparavant, il a été Directeur Financier et Directeur des Opérations de la zone Australie et Nouvelle-Zélande (2002-2003), Directeur Financier du secteur télécom dans la région Asie-Pacifique suite à l'intégration des opérations d'Ernst & Young (2000-2002) et Directeur Financier de la région Suisse et Autriche (1998-2000). Il a rejoint le groupe Capgemini en 1995 au poste d'auditeur interne.

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

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

AIMAN EZZAT

Directeur Général Délégué

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

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

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

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

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

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

À la date du présent document de référence et à la connaissance de la Société, il n'existe pas :

- de lien familial entre les membres de la Direction Générale ni entre un membre de la Direction Générale et un administrateur de la Société ;
- de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs des membres de la Direction Générale à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs ;
- d'arrangement ou d'accord conclu avec un actionnaire, client, fournisseur ou autres en vertu duquel un membre de la Direction Générale aurait été sélectionné en cette qualité ; ni
- de restriction concernant la cession par les membres de la Direction Générale de leur participation dans le capital social de Capgemini (à l'exception de l'obligation de conservation des actions de performance décrite au paragraphe 2.4.1).

Direction du Groupe

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

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

Composition du Comité de Direction Générale à la date du présent document de référence :

Paul Hermelin	Président-directeur général
Thierry Delaporte	Directeur Général Délégué
Aiman Ezzat	Directeur Général Délégué, Directeur Financier
Anirban Bose	Directeur Général Adjoint, *Financial Services*
Hubert Giraud	Directeur Général Adjoint, Gestion et transformation des Ressources Humaines
Patrick Nicolet	Directeur Général Adjoint, Directeur des Technologies
Olivier Sevillia	Directeur Général Adjoint, *Application Services Two** et gestion des comptes globaux

* *Application Services Two : Royaume-Uni, France, Benelux, Pays nordiques, Allemagne et Europe centrale, Europe du Sud.*

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

Pour les fonctions opérationnelles :

- le Directeur *Cloud Infrastructure Services* ;
- le Directeur *Consulting* et *Digital Services* ;
- la Directrice *Business Services* ;
- le Directeur des Opérations en Inde ;
- le Directeur *Application Services* pour l'Asie-Pacifique ;
- le Directeur *Application Services* pour l'Amérique du Nord ;
- le Directeur Sogeti.

Pour les fonctions centrales :

- le Directeur de la Stratégie et du Développement ;
- la Directrice des Ventes ;
- le Secrétaire Général ;
- la Directrice du Marketing et de la Communication ;
- le Directeur Production/Méthodes et Supports ;
- le Directeur de l'Innovation ;
- le responsable de la Transformation ;
- la Directrice de la Responsabilité Sociale et Environnementale également en charge de la Coordination Commerciale Royaume-Uni.

Le Comité Exécutif comporte ainsi 22 personnes au total à la date du présent document de référence.

Par ailleurs, 5 comités spécialisés assistent la Direction Générale :

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

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. Ce comité est chargé d'assurer entre eux une meilleure coopération (notamment dans les actions conduites séparément par les uns et les autres vis à vis des clients importants figurant sur une liste arrêtée en début d'année).

2.3.3 Les fonctions centrales

La Direction Générale du Groupe s'appuie sur les fonctions centrales suivantes organisées tel que suit à la date du présent document de référence.

Rapportent à M. Paul Hermelin

La Direction de la Gestion et de la Transformation des Ressources Humaines

La Direction de la Gestion et de la Transformation des Ressources Humaines est dirigée par M. Hubert Giraud. Il lui revient 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 le Directeur *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 le Directeur *Compensation and Benefits* du Groupe.

La Direction de la Responsabilité Sociale et Environnementale

Mme Christine Hodgson pilote la politique de Responsabilité Sociale et Environnementale du Groupe dont la gouvernance s'articule autour d'une direction dont elle a la charge et d'un comité qu'elle préside constitué de dirigeants et collaborateurs du Groupe d'horizons divers qui traitent ainsi des enjeux de protection de l'environnement, de diversité et de citoyenneté d'entreprise. Elle rapporte en ces fonctions à M. Hubert Giraud, Directeur de la Gestion et du Développement des Ressources Humaines. Mme Hodgson préside parallèlement le Comité de Coordination Commerciale du Royaume-Uni, fonction pour laquelle elle est rattachée directement au Président-directeur général.

La Direction des Technologies

Cette direction, confiée depuis le 1er janvier 2018 à M. Patrick Nicolet, prend en charge le programme technologique et d'innovation du Groupe. Elle pilote les travaux sur les solutions propriétaires constitutives de la propriété intellectuelle du Groupe et poursuit la stratégie d'innovation appliquée 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.

Lui sont également rattachées la Direction de l'Informatique interne du Groupe, qui gère les infrastructures et applications globales du Groupe et établit les standards techniques applicables à l'ensemble du patrimoine informatique du Groupe, ainsi que la Direction de la Sécurité Informatique qui a pour objet de s'assurer par la mise en place des outils, formations et contrôles appropriés de la sécurité informatique du Groupe dans son ensemble.

La Direction Financière

La Direction Financière est placée sous l'autorité de M. Aiman Ezzat à la date du présent document de référence. Elle comporte :

- le contrôle de gestion opérationnel Groupe qui a pour mission de superviser l'établissement des budgets, des prévisions mensuelles et le suivi des performances, ainsi que le reporting opérationnel et la consolidation financière ;
- les financements et la trésorerie ;
- la comptabilité et la normalisation comptable ;
- la fiscalité et les assurances ;
- les systèmes d'information financiers et la transformation de la finance ;
- la communication financière et les relations avec les investisseurs ;
- l'immobilier et les projets de transformation immobiliers ;
- la Direction des Achats, qui au-delà de la gestion de la relation avec l'ensemble des fournisseurs du Groupe, contribue aux arbitrages entre les développements internes ou le recours à des prestations de tiers, ainsi qu'à l'approvisionnement en ressources sur nos engagements.

Lui est également rattaché le processus global de *Risk management* du Groupe.

Le Secrétaire Général

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

- la Gouvernance du Groupe avec le secrétariat du Conseil d'Administration de la société cotée Capgemini SE et son fonctionnement statutaire ;
- les Affaires Juridiques, qui englobent la gestion statutaire des filiales constituant le Groupe, le soutien juridique aux opérations à travers les Directions Juridiques locales ainsi que les politiques de conformité aux réglementations applicables au Groupe notamment en matière de protection des données ;
- la gestion du processus de contrôle des risques présentés par certaines propositions commerciales ; à ce titre, il prépare les décisions soumises au Comité des Engagements précité ;
- le Secrétariat Général de Capgemini Service, entité assurant le fonctionnement et le support de Capgemini SE.

La Direction de l'Audit Interne et de l'Éthique & Compliance

Rattachée directement au Président-directeur général, l'Audit Interne, 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 concernées.

M. Philippe Christelle a également la responsabilité de la Direction Éthique & *Compliance* du Groupe en rattachement direct à M. Paul Hermelin.

La Direction de la Stratégie et 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. 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 à une 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 du Marketing et de la Communication

Mme Virginie Régis est en charge de cette direction 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.

Sont également rattachées à M. Paul Hermelin les entités **Sogeti**, **Financial Services**, **Apps Two** et ***Busines Services*** jusqu'au 30 juin 2018.

Rapportent à M. Thierry Delaporte

Les **unités opérationnelles** suivantes :

- *Consulting & Digital Services*, placée sous la responsabilité de M. Cyril Garcia ;
- *Cloud Infrastructure Services*, sous la responsabilité de M. Jean-Philippe Bol.

Capgemini India

M. Srinivas Kandula a la responsabilité du développement et de la performance des centres de production basés sur le territoire indien, avec pour mission principale de conduire leurs performances opérationnelles aux niveaux atteints par les meilleures entreprises du secteur en Inde.

Les entités horizontales *Cloud* et Digital constituées pour mobiliser des ressources technologiques ou fonctionnelles à la disposition de l'ensemble des unités du Groupe et de leurs clients. Il s'agit de :

- *Cloud Foundation Services*, qui mobilise les compétences en matière de conseil, d'architecture de systèmes d'information et de transformation pour assister les clients dans leur mutation vers le *Cloud* ;
- Digital, qui mobilise les ressources technologiques compétentes sur trois axes essentiels de la transformation digitale que sont *Insights & Data*, à savoir les offres en matière de traitement et d'analyse des données (*Big Data*), de relations clients (*Digital Customer Experience*) et enfin, les offres en matière de *Digital Manufacturing*, qui regroupent les savoir-faire du Groupe dans le domaine de la digitalisation des processus industriels, l'optimisation des actifs de production et les technologies permettant la connexion des objets.

Rapportent à M. Aiman Ezzat

La Direction des Ventes

Placée sous la responsabilité de Mme Rosemary Stark, elle regroupe :

- la gestion du portefeuille des offres et le lancement des initiatives de croissance ;
- la stimulation et la promotion des offres du Groupe dans les secteurs suivants : *Utilities*/Distribution & Biens de consommation/Industrie Automobile, initiatives pilotées au niveau central 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 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 de standardisation et d'amélioration de la productivité menés par les grandes unités opérationnelles du Groupe. La priorité actuelle porte sur l'optimisation de la gestion de la force de travail.

Ainsi que l'**unité opérationnelle** *Apps One* .

2.4 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

2.4.1 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

2.4.1.1 Pratiques existantes

Principes généraux

Les modalités de fixation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, qu'il s'agisse du Président-directeur général ou des Directeurs Généraux Délégués sont conformes aux prescriptions du Code AFEP-MEDEF révisé et publié en novembre 2016. Les éléments et la structure de la rémunération sont déterminés en application des préconisations de ce Code, qu'il s'agisse de la rémunération fixe ou variable, de l'attribution d'instruments de capitaux ou du régime de retraite complémentaire, et sont en phase avec les pratiques existantes du Groupe ainsi que les règles de marché . Ces principes sont revus régulièrement et discutés au sein du Comité des Rémunérations qui soumet la synthèse de ses travaux et des propositions qui en découlent à l'approbation du Conseil d'Administration.

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

Le Comité des Rémunérations a pris connaissance des observations du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE) faites à Capgemini en juillet 2014 ainsi que de ses rapports d'activité depuis 2015, et des rapports annuels de l'Autorité des marchés financiers 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. Aucune observation n'a été faite en 2015, 2016 ou 2017.

S'agissant de la comparaison avec les entreprises françaises de taille et d'ambition comparables, le Comité des Rémunérations veille ainsi à ce que Capgemini soit au niveau des meilleures pratiques du CAC 40 en termes de clarté et de cohérence des méthodes appliquées. À l'instar des années précédentes, le Groupe a participé en 2017 à des études comparatives des principales sociétés françaises menées par des cabinets spécialisés. Il ressort de ces comparaisons que la rémunération globale de M. Paul Hermelin se trouve proche de la médiane des sociétés du CAC 40 et se situe à un niveau adéquat au regard des rémunérations comparables du secteur tant en France qu'à l'étranger. En outre, une étude indépendante a été confiée à un cabinet reconnu à l'échelle internationale afin d'aider à la fixation du niveau de rémunération des deux Directeurs Généraux Délégués récemment nommés conformément aux pratiques existantes au sein du Groupe ainsi qu'aux pratiques en vigueur sur le marché français, et au référentiel international. Le Groupe veille également à ce que les proportions respectives des composantes fixe, variable et attributions d'actions valorisées selon les normes IFRS soient **équilibrées**, correspondent aux pratiques habituelles du marché, qu'elles soient **liées à la performance de l'entreprise et conformes à la stratégie du Groupe**.

La partie fixe a toujours été déterminée en application d'une pratique de longue date propre au Groupe, qui aligne la structure de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux **sur celle applicable aux principaux responsables opérationnels**. L'une des règles historiques 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 préétablis.

Le Comité des Rémunérations s'intéresse également aux principales pratiques de ses 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 telles que Accenture, DXC 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 des dirigeants mandataires sociaux 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 tous 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 en cours:

- **la partie fixe et la partie variable théorique de la rémunération**. La partie variable théorique se compose de deux parties : 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 fixés par le Conseil d'Administration, dont un minimum de 50 % sur la base d'objectifs quantifiés. Chacune de ces deux composantes 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 fixe de M. Paul Hermelin a bénéficié d'une augmentation en 2008 et n'a été revue qu'en 2013 (+ 10 %) consécutivement à l'élargissement de ses responsabilités d'une part, et à la forte croissance et à l'internationalisation du Groupe d'autre part, pour rester inchangée depuis ;
- **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 budgétés. Les indicateurs de performance sont retenus en adéquation avec les indicateurs clés présentés régulièrement au marché et sont liés, pour 2017 comme pour 2018, à :
  - la croissance, à hauteur de 30 % (chiffre d'affaires du Groupe),
  - la rentabilité opérationnelle, à hauteur de 30 % (marge opérationnelle du Groupe),
  - la génération de cash, à hauteur de 20 % (*free cash flow* organique du Groupe),
  - le rendement des actionnaires, à hauteur également de 20 % (résultat net avant impôts, critère de détermination du dividende) ;
- **les objectifs de performance individuels correspondant à la V2**. Pour 2017, les objectifs à caractère stratégique et opérationnel du Président-directeur général étaient formulés selon trois grandes catégories : « la feuille de route d'accélération du digital et du cloud », « l'adaptation de l'outil de production et la gestion des ressources humaines avec un accent mis sur la diversité, la promotion des talents et la mobilité » et, enfin, « la croissance du marché nord-américain ». Le Conseil d'Administration a veillé à fixer des objectifs directement mesurables de sorte que **75 % de la rémunération variable totale reposent sur des données quantitatives** et à ce que ces objectifs soient clairement liés à la mise en œuvre des priorités stratégiques du Groupe décidées par le Conseil, prérequis à la réalisation du plan stratégique à long terme.
- **la formule d'accélération appliquée à la V1**. La V1 varie en application d'une formule qui accélère la performance réalisée à la hausse et à la baisse telle que, sur 2017 :
  - le montant de la V1 est égal à zéro si la performance pondérée des indicateurs financiers est inférieure ou égale à 75 % ;
  - le montant de la V1 est égal au maximum au double du montant théorique si la performance pondérée est supérieure ou égale à 125 %, la variation étant linéaire entre ces deux bornes.

Le niveau d'atteinte des objectifs et le montant de la partie variable de la rémunération sont arrêtés, sur recommandations du Comité des Rémunérations, par le Conseil d'Administration statuant sur les comptes de l'année N se réunissant en N+1. Le comité se réunit à plusieurs reprises avant le Conseil afin d'évaluer le taux d'atteinte des objectifs de M. Paul Hermelin. Une session du Conseil s'est tenue en décembre 2017 et en février 2018, afin d'évaluer la performance en question avant le Conseil d'Administration qui décide du niveau d'atteinte des objectifs de M. Hermelin.

La partie variable de la rémunération était habituellement versée fin mars 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. Depuis 2017, le versement effectif se fait après l'approbation par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale de l'année N+1 statuant sur des éléments de rémunération dus au titre de l'année N et cette modalité s'appliquera également aux Directeurs généraux délégués.

Tableau de synthèse de la structure théorique de la rémunération fixe et variable applicable aux dirigeants mandataires sociaux :

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**
% variable / fixe	67 %	0 %	133 %

Modalités d'intéressement en actions de la société Capgemini

Depuis 2009, le Groupe a cessé d'attribuer des stock-options : il octroie désormais des actions de performance conformément aux principes suivants :

- l'attribution d'actions de performance se fait aux mêmes conditions de présence et de performance qu'aux autres bénéficiaires du Groupe et **la totalité des actions est soumise à des conditions de présence et performance**. M. Paul Hermelin a bénéficié d'actions de performance en 2009, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 et 2017 mais il ne lui en a pas été attribué en 2010 et en 2011 ;
- les conditions y afférentes sont ambitieuses, comme l'attestent les pourcentages effectifs d'attribution d'actions des quatre premiers plans intégralement acquis à hauteur de 42,3 % pour le plan 2009, de 56,7 % pour celui de 2010, de 87,9 % pour le plan 2012 et de 83,9 % pour celui de 2013, par rapport au nombre d'actions initialement attribué ;
- les conditions de performance sont précisées dans la résolution soumise au vote des actionnaires et intègrent des conditions internes et externes, en conformité avec la recommandation de l'Autorité des marchés financiers, et calculées sur une période de 3 ans afin de garantir une performance durable et d'aligner les intérêts des mandataires sociaux et des actionnaires sur le long terme ;

- 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 10 mai 2017). Les actions de performance attribuées à M. Paul Hermelin en 2015 et 2016 représentaient respectivement 2,32 % et 2,44 % du montant total autorisé par l'Assemblée Générale Mixte pour les périodes correspondantes et 3,2 % et 2,52 % de l'attribution totale consentie à l'ensemble des bénéficiaires dans ces résolutions. Ces pourcentages étaient de 2,07 % et de 2,21 % respectivement en 2017. Depuis 2009, et sur les dix plans d'attribution d'actions de performance, les pourcentages moyens s'établissent respectivement à 2,17 % et 2,88 % ;
- la valorisation IFRS d'attribution d'actions vise à ne pas excéder près de 100 % de la rémunération en numéraire annuelle théorique pour une année donnée, et sur les 4 dernières années, cette valeur a été comprise entre 60 % et 95 % de la rémunération théorique ;
- conformément aux dispositions légales, le Conseil d'Administration doit fixer le nombre d'actions définitivement acquises en fonction des mandats que les dirigeants mandataires sociaux continueront à occuper jusqu'à leur terme. M. Paul Hermelin détient actuellement des actions de Capgemini SE représentant plus de 10 ans de sa rémunération fixe et variable.

  M. Paul Hermelin doit conserver toutes les actions de performance définitivement acquises en vertu des plans 2009, 2012 et 2013 jusqu'à la date la plus lointaine entre :

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

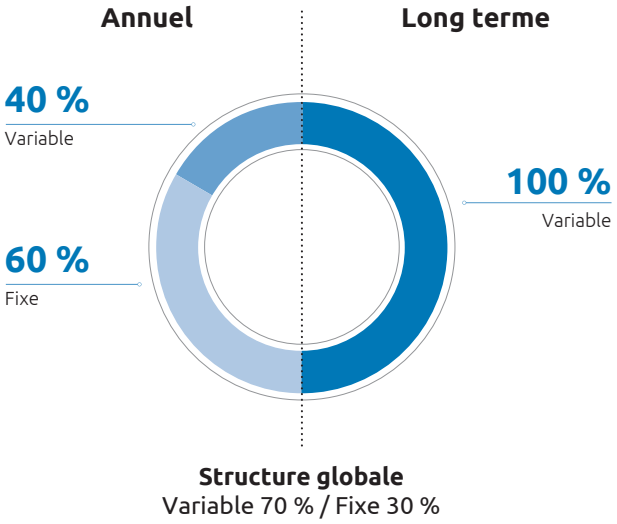
  Depuis lors et conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration a décidé que l'obligation de conservation des actions de performance effectivement acquises doit représenter au moins 50 % des actions tant que le montant des actions détenues, évalué au cours de l'action à la date d'acquisition, représente moins d'un seuil exprimé sous la forme d'un multiple de la rémunération annuelle théorique (fixe et variable). Une fois ce seuil atteint, l'obligation de conservation ne porte alors plus que sur un tiers des actions qui seraient définitivement acquises. Enfin, le 14 février 2018, le Conseil d'Administration a décidé que si le nombre d'actions évalué à la date d'acquisition représente deux fois le seuil susmentionné, l'obligation de conservation des actions qui deviendraient définitivement acquises au titre de ces attributions serait fixée à 5 %, les dirigeants mandataires sociaux étant autorisés à librement céder leurs actions sous réserve que i) la valeur de leurs actions reste supérieure à ce dernier seuil, et que ii) au moins 5 % de chaque attribution d'action soit détenu jusqu'au terme de leur mandat de dirigeant mandataire social ;
- les opérations de couverture sur les actions avant la fin de la période de conservation obligatoire sont interdites. Cette interdiction fait partie du règlement du plan d'attribution et s'applique à l'ensemble des bénéficiaires, et ce depuis le premier plan d'attribution d'actions de performance de 2009 ;
- une présence effective à la date d'acquisition est requise afin que les actions soient définitivement attribuées en vertu du règlement du plan, exception faite du décès, de l'invalidité ou de la retraite. Ces conditions, et exceptions, de présence s'appliquent depuis le premier plan d'attribution d'actions de performance. Dans les autres circonstances, les actions sont forcloses ;
- conformément aux recommandations du Code AFEP/ MEDEF, les attributions d'actions de performance se font désormais aux mêmes périodes calendaires et sont décidées soit par le Conseil d'Administration de fin juillet soit par le suivant, en octobre. Cela a d'ailleurs été le cas en 2015 et 2016 avec une attribution en juillet, et en 2017 avec une attribution en octobre, à l'occasion du cinquantième anniversaire du Groupe et de l'organisation des « Rencontres ».

Deux attributions spéciales, plus modestes, ont été faites en dehors de ces périodes. La première, en février 2016, concernait les anciens employés de IGATE : en effet, lors de l'attribution 2015 faite au mois de juillet, IGATE venait juste d'être acquise, ne laissant ainsi pas suffisamment de temps pour garantir une sélection adéquate des bénéficiaires. En conséquence, et après avoir informé le HCGE de notre intention, une attribution spéciale a été effectuée en février 2016 aux bénéficiaires susmentionnés. Concernant la seconde, bien qu'il ait été décidé une attribution annuelle en octobre, une plus modeste a été réalisée en juillet 2017 concernant un nombre restreint de bénéficiaires appartenant à Idean, société récemment acquise, conformément à la convention d'acquisition. Ni le Président-directeur général, ni les membres du Comité Exécutif du Groupe n'étaient concernés par ces deux attributions.

Indemnité exceptionnelle

Le cas échéant, une indemnité exceptionnelle serait uniquement applicable dans le cas de l'embauche externe d'un dirigeant, nécessitant le rachat d'indemnités susceptibles d'être perdues suite à cette décision d'embauche. Dans ce cas précis, l'indemnité serait proportionnelle aux montants perdus par celui-ci.

Synthèse de la structure cible de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux



2.4.1.2 Spécificités et proposition de rémunération fixe et variable des dirigeants mandataires sociaux

Éléments spécifiques et proposition de rémunération fixe et variable du Président-directeur général pour l'exercice 2018

Le Président-directeur général :

- ne bénéficie plus d'un contrat de travail, il a été mis fin à ce dernier le 18 février 2015 ;
- a renoncé à percevoir ses jetons de présence depuis 2009 ;
- ne bénéficie pas d'indemnité de départ ;
- ne bénéficie pas d'indemnité de non-concurrence ;
- ne bénéficie pas de mécanismes de rémunération variable ou différée pluriannuelle ;
- ne bénéficie pas d'indemnité exceptionnelle ;
- ne bénéficie pas d'avantages en nature.

Concernant M. Hermelin, le seuil en deçà duquel les 50 % d'actions définitivement acquises doivent être détenus a été fixé à deux fois sa rémunération théorique annuelle applicable à la date d'acquisition. Ce seuil ayant été atteint chaque année depuis l'attribution de juillet 2014, l'obligation de conservation des actions qui deviendraient définitivement acquises au titre de ces attributions a été fixée à un tiers du montant des actions définitivement acquises pour les plans correspondants.

Les conditions de la retraite supplémentaire, dont les droits avaient été gelés en 2015 suite à la fermeture du plan, sont décrites à la Section 2.4.2 ci-après, et lorsque le plan a été mis en œuvre, il était parfaitement conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Rémunération fixe et variable du Président-directeur général pour l'exercice 2018

En vertu des principes décrits précédemment, le Conseil d'Administration a décidé, conformément à la recommandation du Comité des Rémunérations, de fixer la rémunération théorique de M. Paul Hermelin pour l'exercice 2018 à 2 652 000 euros en hausse de 9,6 %. La rémunération de M. Paul Hermelin est restée inchangée depuis 2013 et n'a fait l'objet d'aucun ajustement durant son précédent mandat. Toutefois en dérogation aux principes précités, compte tenu du niveau actuel de la rémunération fixe de M. Paul Hermelin au regard de la pratique de marché, le Conseil a décidé de laisser sa rémunération fixe inchangée à 1 452 000 euros pour l'exercice 2018 et d'accroître le pourcentage de la partie variable dans sa rémunération théorique en la faisant passer de 40 % à 45 %. Le Conseil a par ailleurs arrêté les modalités de calcul de la partie variable de la rémunération de M. Paul Hermelin fixée à 1 200 000 euros pour 2018, 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 2018.

Ainsi, les indicateurs opérationnels retenus pour la partie variable V1 de l'exercice 2018 restent, dans la continuité des années passées, les suivants :

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

Le niveau d'atteinte de ces indicateurs sera défini, à l'instar des années passées, sur la base du rapport constaté entre les résultats consolidés et audités du Groupe et les résultats initialement budgétés, et au résultat ainsi obtenu, il sera appliqué la formule accélérant la performance à la hausse comme à la baisse.

Les objectifs personnels stratégiques retenus pour la partie variable V2 de l'exercice 2018 ont été assortis chacun d'une pondération spécifique et classés selon deux catégories principales. Dans le cadre de la nouvelle structure de gouvernance en vigueur depuis le 1er janvier 2018 et de l'annonce à Genève lors des Rencontres, à l'occasion du 50e anniversaire du Groupe, d'un programme de transformation majeure, le Comité des Rémunérations a suggéré au Conseil d'Administration, qui a approuvé sa proposition, de structurer les objectifs de chaque dirigeant mandataire social en fonction d'un ensemble d'objectifs communs/partagés conjugué à un ensemble d'objectifs spécifiques/propres aux rôles de chacun. En conséquence, les objectifs du Président-directeur général reposent sur :

des objectifs partagés représentant 60 % de la V2 du Président-directeur général et qui portent sur :

i) la réussite de la mise en œuvre de la nouvelle gouvernance du Groupe et de la transition managériale et une collaboration renforcée entre les métiers pour positionner efficacement le Groupe à atteindre son objectif de croissance dans le cloud et le digital et son ambition 2020, à hauteur de 30 % (dont 10 % quantifiables) ; et

ii) la transformation opérationnelle du Groupe avec la mise en place d'une structure de leadership renouvelée, à hauteur de 30 % (dont 30 % quantifiables).

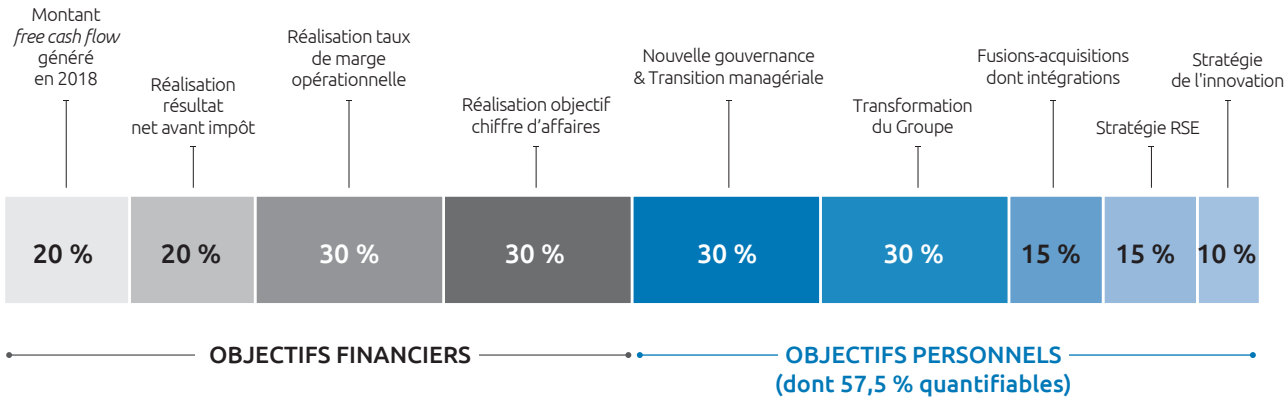
des objectifs spécifiques représentant 40 % de la V2 du Président-directeur général et qui portent sur :

i) l'incidence des fusions-acquisitions sur la croissance de la Société et l'intégration réussie des sociétes acquises, à hauteur de 15 % (dont 7,5 % quantifiables) ;

ii) le déploiement de la stratégie RSE en fonction de ses trois piliers (diversité, inclusion du digital et développement durable), à hauteur de 15 % (dont 10 % quantifiables) ; et

iii) les paris stratégiques visant à accélérer la transition vers des solutions innovantes , à hauteur de 10%.

Rémunération variable 2018 du Président-directeur général



Ces objectifs ont été formalisés de façon à ce qu'ils puissent être évalués de façon objective à la fin de l'exercice 2018 et avec un poids de 57,5 % relatif à des objectifs quantifiés. Ainsi, 79 % de la partie variable seront-ils sujets à une évaluation quantitative au titre de l'exercice 2018.

Le paiement de la partie variable 2018 de la rémunération du Président-directeur général reste sujet à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale de 2019.

Les pratiques existantes décrites au point 2.4.1.1 ainsi que les éléments spécifiques et la proposition de rémunération variable et fixe du Président-directeur général pour 2018 précisés au point 2.4.1.2 correspondent au rapport du Conseil d'Administration aux actionnaires établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce concernant les principes et critères régissant la rémunération du Président-directeur général. Ceux-ci restent soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2018 (*veuillez vous référer à la résolution n° 5 présentée dans le Chapitre 6 du présent document de référence*) et continueront de s'appliquer après le renouvellement de son mandat suite à la prochaine Assemblée Générale.

Éléments spécifiques et proposition de rémunération fixe et variable des Directeurs Généraux Délégués pour l'exercice 2018

Outre les principes généraux et les procédures suivies pour déterminer la rémunération fixe et variable, ainsi que l'intéressement en actions, qui sont communes aux dirigeants mandataires sociaux, les Directeurs Généraux Délégués bénéficient des spécificités suivantes :

Contrat de Travail

Concernant MM. Thierry Delaporte et Aiman Ezzat, leur contrat de travail est suspendu à compter du 1er janvier 2018, suite à leur nomination en qualité de Directeur Général Délégué de Capgemini (date à partir de laquelle ils exercent leur premier mandat de dirigeant mandataire social) : cette suspension est conforme aux recommandations du Code de gouvernance de l'AFEP-MEDEF concernant un Directeur Général Délégué, et est jugée appropriée compte tenu de leur ancienneté au sein du Groupe, étant néanmoins spécifié que leur contrat ne stipule aucun droit à une quelconque indemnité de licenciement.

Seuil de détention d'actions

Concernant les Directeurs Généraux Délégués, le seuil en deçà duquel les 50 % d'actions définitivement acquises doivent être détenus jusqu'au terme du mandat a été fixé à une année de leur rémunération annuelle théorique (fixe et variable).

Plan d'épargne longue

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, a décidé que les Directeurs Généraux Délégués continueront à être éligibles au dispositif d'épargne longue dont ils bénéficiaient en leur qualité de membre du Comité Exécutif du Groupe, aucun d'entre eux ne bénéficiant du régime de retraite complémentaire (article 39) gelé en 2015. Ce régime a été mis en place depuis 2016 afin de rester attractif pour les dirigeants tout en leur proposant un instrument d'intéressement à long terme qui offre de meilleures conditions économiques, tant pour la Société que pour les bénéficiaires, et qui soit davantage en phase avec les évolutions du marché et du cadre juridique (portabilité, conditions de performance, souplesse). Ce plan se caractérise par le versement d'une allocation annuelle dont la moitié au moins est versée à un organisme tiers dans le cadre d'un contrat d'assurance de retraite supplémentaire à adhésion facultative (article 82), le reste de l'allocation numéraire étant conservé par le Directeur Général Délégué compte tenu de la fiscalisation immédiate à l'entrée de ce dispositif. Cette allocation se ferait dans les conditions suivantes :

- l'allocation est subordonnée à la réalisation de conditions de performance dont les objectifs sont fixés dans les mêmes conditions que pour la détermination de la partie variable V1 de la rémunération variable annuelle ;
- le montant de l'allocation à objectifs atteints est égal à 40 % de la partie fixe composant la rémunération annuelle : il variera en fonction de la performance pondérée non flexée des indicateurs financiers utilisée pour la V1 ;
- le versement de l'allocation au titre de l'année N, subordonné à la réalisation des conditions de performance pour l'année N, est différé comme suit :
  - 50 % du montant calculé serait versé en année N+1 ;
  - 50 % du montant calculé serait versé en année N+2, sous réserve de la présence du Directeur Général Délégué dans le Groupe au 30 juin de l'année N+2.

Les modalités de calcul et les objectifs liés à cette allocation seront fixés chaque année par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Rémunérations. Le Conseil d'Administration a décidé que les modalités de calcul, les indicateurs de performance internes à la Société entrant dans le calcul de la V1 et le niveau de pondération associé à chaque indicateur au titre de l'exercice 2018 seront fixés par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, lors de la réunion au cours de laquelle les résultats de l'exercice clos le 31 décembre 2017 seront arrêtés.

Avantages en nature

Outre les éléments précités, la structure de rémunération d'un Directeur Général Délégué peut également inclure la fourniture d'un véhicule de fonction, dans le cadre des conditions prévues dans le régime en vigueur en France.

La nomination de MM. Delaporte et Ezzat a pour objet de préparer la transition managériale du Groupe et le Conseil a considéré qu'il était dans l'intérêt du Groupe de mettre en œuvre une indemnité de non concurrence ainsi qu'une indemnité de départ au bénéfice des deux Directeurs Généraux Délégués. Ces deux éléments sont détaillés ci-après.

Indemnité de départ plafonnée sous conditions de performance à verser en cas de cessation des fonctions de Directeur Général Délégué

Suite aux nominations de MM. Delaporte et Ezzat en leur qualité de Directeurs Généraux Délégués à compter du 1er janvier 2018, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, a par ailleurs autorisé, sous réserve des conditions suspensives (i) de l'approbation par l'Assemblée Générale de la politique de rémunération applicable aux Directeurs Généraux Délégués et (ii) du renouvellement de leur mandat à l'issue de la prochaine Assemblée Générale, le principe d'une indemnité de départ qui serait octroyée à chacun des Directeurs Généraux Délégués en cas de cessation de leur mandat. Néanmoins, cette indemnité de départ ne sera pas due en cas de départ du Directeur Général Délégué de la Société à son initiative, de changement de ses fonctions à l'intérieur du Groupe, de possibilité pour le Directeur Général Délégué concerné de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite, ou en cas de faute grave ou lourde.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé, le montant cumulé (i) de l'indemnité de départ effectivement versée, (ii) de toute indemnité conventionnelle effectivement versée au titre de la rupture du contrat de travail et (iii) de toute indemnité pour laquelle il existe un engagement définitif de versement en contrepartie de l'engagement de non-concurrence ne pourra excéder un montant maximum égal à deux fois la rémunération annuelle théorique (fixe plus variable) applicable à la date de cessation des fonctions.

Le versement et le montant de l'indemnité de départ seront fonction du pourcentage de réalisation de la performance pondérée des indicateurs financiers applicable au Directeur Général Délégué au titre de sa partie variable V1 observée annuellement au cours des trois derniers exercices sociaux révolus précédant la cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué selon une pondération de 40 % pour l'exercice précédant la cessation des fonctions et de 30 % pour chacun des deux autres exercices. Le versement et le montant de la partie variable V1 de la rémunération étant soumis à des critères de performance et aux résultats consolidés du Groupe, l'indemnité de départ sera dès lors subordonnée à la réalisation de ces mêmes conditions de performance.

Il appartiendra au Conseil d'Administration de constater la réalisation de ces critères de performance.

Engagement de non-concurrence

Sous réserve de (i) l'approbation de la politique de rémunération applicable aux Directeurs Généraux Délégués et du renouvellement de leur mandat à l'issue de la prochaine Assemblée Générale, le Conseil d'Administration a décidé, sur proposition du Comité des Rémunérations, que les Directeurs Généraux Délégués bénéficieront, en contrepartie du respect d'une obligation de non-concurrence d'une durée de douze mois à compter de la cessation de leur contrat de travail consécutif à la cessation de leur mandat de Directeur Général Délégué, d'une indemnité égale à la moitié de la rémunération brute (fixe plus variable) théorique à objectifs atteints applicable à la date de cessation des fonctions de Directeur Général Délégué. Le Conseil d'Administration sera habilité, à son entière discrétion, à libérer les directeurs généraux délégués de leur obligation de non-concurrence et corrélativement, renoncer au versement de l'indemnité de non-concurrence.

En application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, les engagements pris par le Conseil d'Administration à l'égard de MM. Thierry Delaporte et Aiman Ezzat au titre de l'indemnité de départ et de la clause de non-concurrence seront soumis séparément à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale des actionnaires de la Société (veuillez vous référer aux résolutions n° 7 et 8 du Chapitre 6 du présent document de référence).

Pour de plus amples informations concernant l'indemnité de départ et la clause de non-concurrence, veuillez vous référer aux informations sur les opérations réglementées avec des parties liées de la Section 2.1.2 ainsi qu'au Rapport spécial des commissaires aux comptes disponible à la page 273.

Rémunération fixe et variable des Directeurs Généraux Délégués pour l'exercice 2018

M. Thierry Delaporte

En application des principes décrits précédemment, le Conseil d'Administration a décidé, sur recommandation du Comité des Rémunérations, de fixer la rémunération théorique de M. Thierry Delaporte pour l'exercice 2018 à 1 475 000 euros. Cela implique que la rémunération fixe de M. Delaporte sera fixée à un montant de 885 000 euros pour 2018. Le Conseil a par ailleurs arrêté les modalités de calcul de la partie variable de la rémunération de M. Delaporte, 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 2018.

En conséquence, les indicateurs opérationnels retenus pour la partie fixe V1 de la rémunération seront les mêmes que ceux utilisés pour le Président-directeur général :

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

Le niveau d'atteinte de ces indicateurs sera défini sur la base du rapport constaté entre les résultats consolidés et audités du Groupe et les résultats initialement budgétés, et au résultat ainsi obtenu, il sera appliqué la formule accélérant la performance à la hausse comme à la baisse.

Les objectifs personnels stratégiques retenus pour la partie variable V2 de l'exercice 2018 ont été assortis chacun d'une pondération spécifique et classés selon deux catégories principales. Dans le cadre de la nouvelle structure de gouvernance en vigueur depuis le 1er janvier 2018 et de l'annonce à Genève, à l'occasion du 50e anniversaire du Groupe, d'un programme de transformation majeure, le Comité des Rémunérations a suggéré au Conseil d'Administration, qui a approuvé sa proposition, de structurer les objectifs de chaque dirigeant mandataire social en fonction d'un ensemble d'objectifs communs/partagés conjugué à un ensemble d'objectifs spécifiques/propres aux rôles de chacun. En conséquence, les objectifs de M. Delaporte reposent sur :

des objectifs partagés représentant 40 % de sa V2 et qui portent sur :

i) la réussite de la mise en œuvre de la nouvelle gouvernance du Groupe et de la transition managériale et une collaboration renforcée entre les métiers pour positionner efficacement le Groupe à atteindre son objectif de croissance dans le cloud et le digital et son ambition 2020, à hauteur de 20 % (dont 5 % quantifiables) ; et

ii) la transformation opérationnelle du Groupe avec la mise en place d'une structure de leadership renouvelée, à hauteur de 20 % (dont 20 % quantifiables).

des objectifs spécifiques représentant 60 % de sa V2 et qui portent sur :

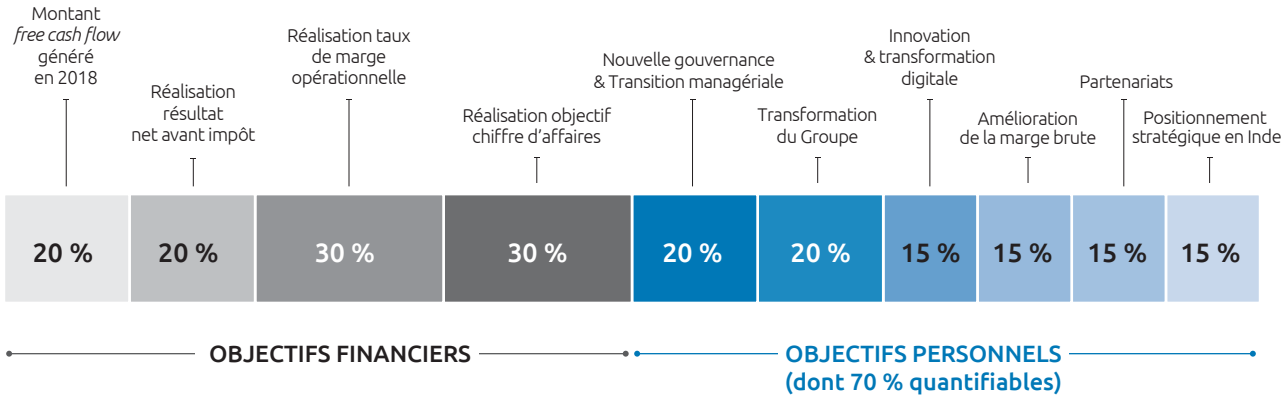
i) accélération de l'innovation et de la transformation digitale en optimisant les interactions avec et entre les unités opérationnelles et les activités transverses, à hauteur de 15 % (dont 15 % quantifiables) ;

ii) l'amélioration du pourcentage de marge brute par rapport aux résultats 2017 publiés, à hauteur de 15 % (dont 15 % quantifiables) ;

iii) la réussite de quatre partenariats, à hauteur de 15 % (dont 15 % quantifiables) ; et

iv) la redéfinition du positionnement stratégique en Inde dans le cadre de la transformation opérationnelle du Groupe, à hauteur de 15 %.

Rémunération variable 2018 de M. Thierry Delaporte



Ces objectifs ont été formalisés de façon à ce qu'ils puissent être évalués de façon objective à la fin de l'exercice 2018 et avec un poids de 70 % relatif à des objectifs quantifiés. Ainsi, 85 % de la partie variable seront-ils sujets à une évaluation quantitative au titre de l'exercice 2018.

Le plan d'épargne longue a été fixé à 355 000 euros pour 2018, à verser en 2019 et 2020 en fonction des conditions de présence et de performance définies.

Le paiement de la partie variable et de la première partie du plan d'épargne longue 2018 de M. Delaporte restera sujet à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale de 2019.

M. Aiman Ezzat

En application des principes décrits précédemment, le Conseil d'Administration a décidé, sur recommandation du Comité des Rémunérations, de fixer la rémunération théorique de M. Aiman Ezzat pour l'exercice 2018 à 1 560 000 euros. Cela implique que la rémunération fixe de M. Ezzat sera fixée à un montant de 936 000 euros pour 2018. Le Conseil a par ailleurs arrêté les modalités de calcul de la partie variable de la rémunération de M. Ezzat, 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 2018.

En conséquence, les indicateurs opérationnels retenus pour la partie fixe V1 de la rémunération seront les mêmes que ceux utilisés pour le Président-directeur général :

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

Le niveau d'atteinte de ces indicateurs sera défini sur la base du rapport constaté entre les résultats consolidés et audités du Groupe et les résultats initialement budgétés, et au résultat ainsi obtenu, il sera appliqué la formule accélérant la performance à la hausse comme à la baisse.

Les objectifs personnels stratégiques retenus pour la partie variable V2 de l'exercice 2018 ont été assortis chacun d'une pondération spécifique et classés selon deux catégories principales. Dans le cadre de la nouvelle structure de gouvernance en vigueur depuis le 1er janvier 2018 et de l'annonce à Genève, à l'occasion du 50e anniversaire du Groupe, d'un programme de transformation majeure, le Comité des Rémunérations a suggéré au Conseil d'Administration, qui a approuvé sa proposition, de structurer les objectifs de chaque dirigeant mandataire social en fonction d'un ensemble d'objectifs communs/partagés conjugué à un ensemble d'objectifs spécifiques/propres aux rôles de chacun. En conséquence, les objectifs de M. Ezzat reposent sur :

des objectifs partagés représentant 40 % de sa V2 et qui portent sur :

i) la réussite de la mise en œuvre de la nouvelle gouvernance du Groupe et de la transition managériale et une collaboration renforcée entre les métiers pour positionner efficacement le Groupe à atteindre son objectif de croissance dans le cloud et le digital et son ambition 2020, à hauteur de 20 % (dont 5 % quantifiables) ; et

ii) la transformation opérationnelle du Groupe avec la mise en place d'une structure de leadership renouvelée, à hauteur de 20 % (dont 20 % quantifiables).

des objectifs spécifiques représentant 60 % de sa V2 et qui portent sur :

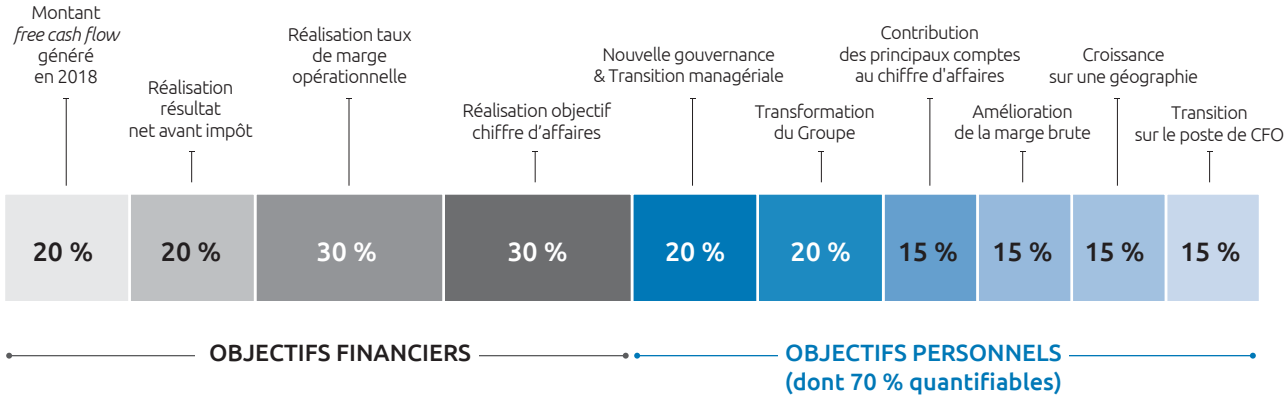
i) une meilleure contribution de nos principaux comptes à la croissance du chiffre d'affaires, à hauteur de 15 % (dont 15 % quantifiables) ;

ii) l'amélioration du pourcentage de marge brute par rapport aux résultats 2017 publiés, à hauteur de 15 % (dont 15 % quantifiables) ;

iii) le retour de la croissance sur une géographie en accord avec le Conseil, à hauteur de 15 % (dont 15 % quantifiables) ; et

iv) une transition efficace vers le prochain Directeur Financier, à hauteur de 15 %.

Rémunération variable 2018 de M. Aiman Ezzat



Ces objectifs ont été fromalisés de façon à ce qu'ils puissent être évalués de façon objective à la fin de l'exercice 2018 et avec un poids de 70 % relatif à des objectifs quantifiés. Ainsi, 85 % de la partie variable seront-ils sujets à une évaluation quantitative au titre de l'exercice 2018.

Le plan d'épargne longue a été fixé à 375 000 euros pour 2018, à verser en 2019 et 2020 en fonction des conditions de présence et de performance définies.

Le paiement de la partie variable et de la première partie du plan d'épargne longue 2018 de M. Ezzat restera sujet à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale de 2019.

Les pratiques existantes décrites au point 2.4.1.1 ainsi que les éléments spécifiques et les propositions de rémunération variable et fixe des Directeurs Généraux Délégués pour 2018 précisés au point 2.4.1.2 ci-dessus correspondent au rapport du Conseil d'Administration aux actionnaires établi dans le respect des dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de Commerce concernant les principes et critères régissant la rémunération des Directeurs Généraux Délégués. Ceux-ci restent soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2018 (*veuillez vous référer à la résolution n° 6 présentée dans le Chapitre 6 du présent document de référence*) et continueront de s'appliquer après le renouvellement de leurs mandats de Directeurs Généraux Délégués suite à la prochaine Assemblée Générale.

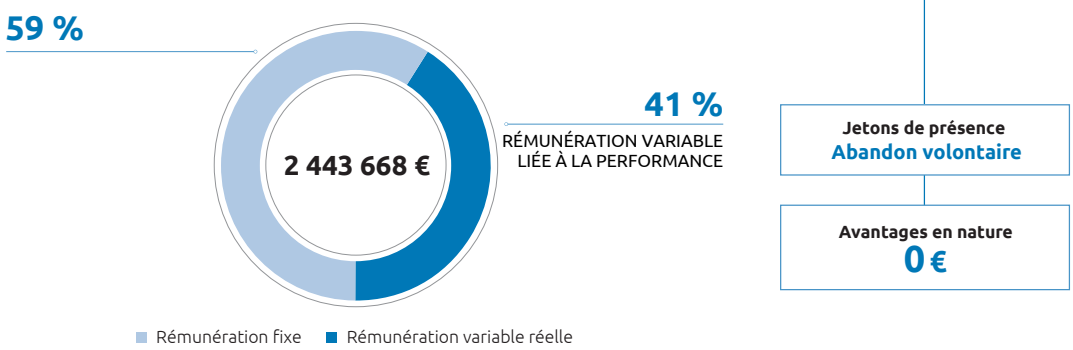
2.4.2 La rémunération 2017 du Président-directeur général

Montants bruts	Rémunération 2016			Rémunération 2017		
M. Paul Hermelin : Directeur Général jusqu'au 24 mai 2012 puis Président-directeur général à compter de cette date	**Versée en 2016**	**Versée en 2017**	**Montant total 2016**	**Versée en 2017**	**Versée en 2018**	**Montant total 2017**
Rémunération brute fixe	1 452 000	-	1 452 000	1 452 000	-	1 452 000
Rémunération variable annuelle	24 200	1 051 655	1 075 855	24 200	967 468	991 668
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature	-		-		-	-
TOTAL DES RÉMUNÉRATIONS DUES AU TITRE DE L'EXERCICE	**1 476 200**	**1 051 655**	**2 527 855**	**1 476 200**	**967 468**	**2 443 668**

Par ailleurs, la valeur des actions de performance attribuées au cours de l'année et valorisées à la date d'attribution selon les normes IFRS est indiquée ci-dessous :

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	2 212 650	-	2 212 650	2 323 342	-	2 323 342
TOTAL	**2 212 650**	**-**	**2 212 650**	**2 323 342**	**-**	**2 323 342**

Rémunération fixe et variable



Rémunération long terme

Selon les règles du *say on pay* et selon le Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016 auquel adhère Capgemini, 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 au vote des actionnaires. Le tableau ci-après récapitule les éléments de rémunération au titre de l'exercice clos soumis au vote 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 2017 à M. Paul Hermelin Président-directeur général soumis au vote des actionnaires

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	**1 452 000 € (versée en 2017)**	La rémunération fixe brute de 1 452 000 € au titre de l'exercice 2017 a été arrêtée par le Conseil d'Administration du 15 février 2017 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. Paul Hermelin devenu Président-directeur général à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte du 24 mai 2012, de l'élargissement de ses responsabilités et de l'évolution et de l'internationalisation du périmètre du Groupe depuis 2008, date de la précédente modification de sa rémunération. L'augmentation annualisée de sa rémunération théorique depuis 2008 et donc de sa rémunération fixe, ressort à + 1,1 % par an. La rémunération théorique s'inscrit ainsi dans la moyenne des rémunérations des dirigeants du CAC 40.
Rémunération variable annuelle	**991 668 € (versée en 2018)**	Au cours du Conseil d'Administration du 14 février 2018, le Conseil a, sur la base des comptes audités et arrêtés, et sur recommandation du Comité des Rémunérations, évalué le montant de la rémunération variable de Paul Hermelin au titre de l'exercice 2017, dont le montant cible à objectifs atteints est de 968 000 euros, soit 40 % de sa rémunération totale théorique, qui se décompose en deux parties égales, V1 et V2, qui peuvent varier entre 0 et 200 % du montant théorique. **La partie variable (V1) :** Celle-ci a été calculée sur la base de critères quantitatifs et des pondérations correspondantes suivantes, tous relatifs à des résultats financiers et comparés aux objectifs fixés par le Conseil : 1) le % de réalisation du **chiffre d'affaires :** pour 30 % ; 2) le % de réalisation du **taux de marge opérationnelle** : pour 30 % ; 3) le % de réalisation du **résultat net avant impôts** : pour 20 % ; 4) le ***free cash flow*** 2017 : pour 20 %. Ces objectifs ont été calculés par rapport aux objectifs arrêtés par le Conseil d'Administration du 15 février 2017. Pour ces quatre éléments, les **taux de réalisation** ont été respectivement de **99,38 %, 93,11 %, 98,77 % et de 103,6 %,** ce qui en fonction du poids relatif de chaque élément donne un **résultat pondéré de 98,22 %.** La formule de calcul historique du Groupe accélère la performance réalisée tant à la hausse qu'à la baisse telle que, pour l'exercice 2017 : ▪ si la performance pondérée des 4 indicateurs financiers ci-dessus est inférieure ou égale à 75 %, la V1 sera égale à zéro : ▪ si la performance pondérée des 4 indicateurs financiers ci-dessus est supérieure ou égale à 125 %, la V1 sera égale à 2 fois son montant théorique. Ainsi, avec cette formule, une variation d'un point du résultat pondéré augmente ou diminue la partie variable de 4 %. Et donc pour un résultat pondéré de 98,22 % en 2017, l'application de la formule aboutit à appliquer au variable théorique un multiple de **92,89 %,** soit un montant de **968 000/2 *92,89** % **égal à 449 588 euros.** **La partie variable (V2) :** L'évaluation et la proposition connexe ont été préparées sur la base des travaux effectués par le Comité des Rémunérations qui a revu les divers objectifs qualitatifs regroupés en trois catégories : « Feuille de route stratégique autour du Digital et du cloud » à hauteur de 40 %, « l'adaptation de l'outil de production et la gestion des ressources humaines » à hauteur de 30 %, et « la croissance du marché nord-américain » à hauteur de 30 %. Concernant la première **catégorie (accélération stratégique du Digital et du cloud -40 %),** le Conseil a défini trois indicateurs qualitatifs ayant une pondération globale de 25 % portant sur i) la communication d'une feuille de route stratégique claire, d'une stratégie d'acquisition efficace et harmonisée, de cibles étayant cette feuille de route et d'une structure commerciale dédiée. L'évaluation globale du Conseil de ces trois éléments se basait sur une présentation claire proposée lors des « Rencontres » du Groupe en octobre dernier à Genève, sur une feuille de route précise du positionnement commercial sur ces activités et sur les cinq nouvelles acquisitions réalisées ou gérées en 2017. Elle a été partiellement compensée par le fait que la structure commerciale sera uniquement effective à compter du second semestre et que la principale grande acquisition n'a été annoncée qu'en 2018. Ainsi, pour cette partie, le pourcentage de réalisation a été évalué à 96 %. Concernant la pondération quantitative de 15 %, la croissance de l'offre Digital & Cloud devait être significativement supérieure à celle du Groupe sur l'exercice 2017, et cette tendance devait se maintenir pour le budget 2018. Au vu d'une croissance annoncée de 24 % dans ces domaines, le Conseil a estimé que cet objectif quantitatif a été dépassé. Au vu des résultats atteints sur les indicateurs quantifiés et de l'évaluation qualitative, **le Conseil a considéré que les objectifs fixés pour cette catégorie avaient été atteints à hauteur de 115 %.**

Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation

Concernant la deuxième **catégorie (adaptation de l'outil de production et gestion des ressources humaines -30 %)**, le Conseil a fondé ses recommandations sur les objectifs quantitatifs suivants à hauteur de 15 % i) une croissance supérieure de 20 % par rapport à l'exercice précédent de la représentation des femmes au sein du Comité Exécutif du Groupe, des Comités de Direction des unités opérationnelles stratégiques et des principaux Comités de Direction de ces unités. Cette croissance a été largement dépassée et a plus que doublé pour s'établir à 47 % ii) une mobilité interne de 10 % des Vice-Présidents contre 14 % atteints, et iii) la réalisation d'une croissance de 15 % de la présence des dirigeants étrangers au sein des Comités de Direction qui a été atteint. Il a également basé ses recommandations sur les deux objectifs qualitatifs suivants, à hauteur de 15 % : i) un renouvellement progressif de la direction du Groupe, avec l'assistance d'un cabinet professionnel renommé, et ii) l'adaptation/anticipation vis-à-vis des évolutions réglementaires. Pour ces deux éléments qualitatifs, et outre la nouvelle gouvernance, le Conseil a remarqué la nomination de plusieurs nouveaux dirigeants et constaté un renouvellement significatif de la population de Vice-Présidents, ainsi que la création d'une fonction de mobilité internationale s'accompagnant d'une stratégie de maîtrise des risques dans le domaine. **Au regard de ces réalisations, le Conseil a considéré que les objectifs fixés avaient été dépassés sur cette catégorie (113 %).**

Pour la troisième **catégorie (croissance du marché nord-américain -30 %)**, le Conseil a pris en compte deux indicateurs quantitatifs chacun ayant une pondération de 10 % : i) la croissance du chiffre d'affaires au moins équivalente à la croissance du marché sur le second semestre en glissement annuel, objectif qui a été dépassé, le second semestre affichant une croissance organique de 8,3 %, et ii) la hausse de 5 points de l'offre Digital & Cloud dans le portefeuille quasiment atteinte (amélioration de + 4,7 points). D'un point de vue qualitatif, l'indicateur visait le renforcement de l'organisation et de la gouvernance en Amérique du Nord : les diverses nominations en découlant et les bons résultats du second semestre de cette région font que le Conseil a considéré comme atteints cette partie qualitative. **Le Conseil a estimé que les objectifs fixés pour cette catégorie ont été atteints à hauteur de 107 %.**

La performance pondérée a été arrêtée et arrondie par le Conseil à 112 % selon le tableau ci-après :

	Cible		Proposition	
Objectifs	**Calculé**	**Qualitatif**	**Calculé**	**Qualitatif**
Accélération du Digital et du cloud	15 %	25 %	22 %	24 %
Adaptation de l'outil de production et gestion des ressources humaines (diversité, mobilité et gestion des talents)	15 %	15 %	19 %	15 %
Amérique du Nord	20 %	10 %	22 %	10 %
Total	**50 %**	**50 %**	**63 %**	**49 %**
	Cible	**100 %**	**Proposé**	**112 %**

soit un calcul de la **V2 à hauteur de 484 000 €*112 % = 542 080 €**

En conséquence, le Conseil a approuvé une rémunération variable de 991 668 € pour 2017, **soit 68,3 % de sa rémunération fixe pour cet exercice et 102,4 % de sa rémunération variable théorique**. La rémunération globale fixe et variable au titre de l'exercice 2017 s'élève donc à **2 443 668 euros** soit 101 % de la rémunération théorique et peut se synthétiser comme indiqué dans le tableau ci-après :

Calcul de la rémunération variable 2017 de M. Paul Hermelin
V1 : partie quantitative basée sur les indicateurs financiers cibles du budget

Indicateurs	Poids	% de réalisation	Pondéré
Chiffre d'affaires	30 %	99,38 %	29,82 %
Taux de marge opérationnel (%)	30 %	93,11 %	27,93 %
Résultat net avant impôts	20 %	98,77 %	19,75 %
Free Cash Flow organique	20 %	103,6 %	20,72 %
Performance totale pondérée avant multiplicateur			98,22 %
Total pondéré après multiplicateur 75/125			92,89 %
Variable V1 théorique			484 000
Montant calculé de la V1			**449 588**

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
		V2 : partie qualitative basée sur les objectifs 2017

Catégories	Poids	Pondération globale
Accélération du Digital et du cloud	40 %	112,0 %
Adaptation de l'outil de production et gestion des ressources humaines	30 %	
Amérique du Nord	30 %	
Variable V2 théorique		484 000
Montant calculé de la V2		**542 080**
TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE 2017		**991 668**
En % de la rémunération variable théorique		*102,4 %*
En % de la rémunération fixe		*68,3 %*

Le montant de la partie variable due au titre d'une année est calculé sur la base des comptes audités et arrêtés par le Conseil en début d'année N+1 et fait l'objet d'un paiement après l'approbation par les actionnaires des éléments de la politique de rémunération.

Rémunération variable différée	**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 2 323 342 € (valorisation comptable à la date d'attribution)**	Attribution de 35 000 actions sous conditions de performance et de présence. L'acquisition définitive d'actions de performance repose, d'une part, sur la réalisation d'une condition de performance externe et, d'autre part, sur la réalisation d'une condition de performance interne. 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 2017 à 2019. Le montant minimal à atteindre pour commencer à acquérir des actions est de 2,9 milliards d'euros. Au-delà de ce seuil, l'allocation se fait de manière progressive et linéaire, l'allocation maximale nécessitant d'atteindre un *free cash flow* organique supérieur ou égal à 3,2 milliards d'euros. La condition de performance externe représente 50 % du volume attribuable et repose sur la performance comparative de l'action Capgemini sur trois ans par rapport à la performance moyenne d'un panier de 8 sociétés comparables évoluant dans le même secteur et dans au moins cinq pays différents (Accenture/Indra/Atos/Tieto/SopraSteria/CGI Group/Infosys et Cognizant) et à l'indice Cac 40 (nouveau depuis 2014). Ainsi n'y a-t-il pas d'attribution si la performance relative de l'action Capgemini est inférieure à 100 % de la performance de ce panier de sociétés comparables, et pour atteindre une attribution de 100 %, la performance relative doit être supérieure ou égale à 110 %. Pour une performance similaire à celle du marché, l'attribution n'est que de 50 % du montant initial. **La condition de performance externe a été renforcée depuis 2016**, l'attribution effective des actions s'effectuant à compter d'un pourcentage minimum de 100 % du panier de sociétés comparables, contre le niveau historique de 90 %. Le pourcentage du capital social représenté par le nombre maximum d'actions attribuables au dirigeant mandataire social est de 0,001 %. Date d'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte : 10 mai 2017. Seizième résolution. Décision d'attribution par le Conseil en date du 5 octobre 2017.
	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 M. Paul Hermelin de renoncer à percevoir les jetons de présence dus au titre de l'exercice 2017 en sa qualité d'administrateur de Capgemini SE (comme il l'avait fait lors des huit années précédentes).
Valorisation des avantages en nature	**0 €**	Aucun avantage en nature.

Autres éléments de rémunération

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés.

	Montant 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	**0 €**	Aucun montant n'est dû au titre de l'exercice clos. M. Paul Hermelin bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à prestations définies (article 39) mis en place en 2006 au sein de Capgemini Service et ce, dans les mêmes conditions que celles applicables aux autres salariés bénéficiaires. Ce régime a fait l'objet d'une expertise menée par un cabinet spécialisé qui a confirmé la conformité du plan avec les recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2009, le plan étant en conformité avec le Code de gouvernance AFEP-MEDEF révisé en juin 2013. **Le plan a été fermé aux nouveaux bénéficiaires en 2015 et les droits des membres existants ont été gelés au 31 octobre 2015.** Le bénéfice de ce régime est subordonné au fait d'être toujours actif au sein du Groupe au moment du départ en retraite, au fait d'avoir une ancienneté dans le Groupe d'au moins 10 ans, d'avoir été un membre du Comité Exécutif du Groupe pendant au moins cinq ans et d'avoir atteint un niveau de salaire supérieur à 8 PASS (Plafond Annuel de la Sécurité Sociale) durant cinq ans au moins. Le calcul des droits se fait sur la base d'un salaire de référence égal à la moyenne des 3 meilleures années (partie fixe ou variable) sur les dix dernières années précédant le départ en retraite. Par ailleurs, cette retraite complémentaire fait l'objet de **trois plafonds cumulatifs** tels que celle-ci ne peut excéder : ▪ 40 % du salaire de référence ; ▪ 50 % du salaire de référence, en ajoutant à cette retraite supplémentaire l'ensemble des retraites acquises aux titres des autres régimes de retraites ; et ▪ le salaire de référence est lui-même fixé à un montant maximum de 60 PASS. Le bénéfice est **proportionnel** au temps passé dans l'entreprise (ancienneté minimale requise de 10 ans avec un plafond de 30 ans), traduisant ainsi la progressivité dans l'acquisition requise des droits, qui reste bien inférieure au seuil fixé par le Code AFEP-MEDEF et le récent plafond légal fixant à un maximum de 3 % par an l'évolution dans l'acquisition des droits. Cette progressivité est de 1,5 % par an sur les 10 premières années et varie au-delà à hauteur de : ▪ 1 % jusqu'à 20 PASS ; ▪ 2 % entre 20 et 40 PASS ; ▪ 3 % entre 40 et 60 PASS. Ainsi, le maximum de progressivité annuelle possible est équivalent à 1,83 % avant impact potentiel des plafonds cumulatifs. En raison de la grande ancienneté de notre Président-directeur général (figée à 23 ans en 2015), la valeur de la pension annuelle est estimée à un montant net, après impôt et cotisations sociales, de 300 k€, soit un montant brut de 901 k€ représentant 37 % de sa rémunération théorique pour 2017. Le plan est financé par le biais d'une compagnie d'assurance externe et, de ce fait, les fonds nécessaires au versement de la retraite supportent une contribution de 24 %. Lorsque le montant de la retraite supplémentaire dépasse le seuil de 8 PASS, une contribution s'applique estimée à 30 %, à l'instar des exercices précédents. Depuis son lancement, 21 membres ont bénéficié de ce régime, 8 d'entre eux étant encore actifs au 31 décembre 2017. Soumis au vote de l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2007. Numéro de la résolution dans le cadre de la procédure des conventions réglementées : n° 4.

Contrat de travail du Président-directeur général

Concernant M. 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 était basée sur la volonté de maintenir pour ce dirigeant mandataire social des droits à la retraite prenant en compte son ancienneté dans le Groupe à cette date (23 ans) et les services rendus à l'entreprise et elle n'était en aucun cas motivée par le désir de maintenir un quelconque droit à une indemnité de licenciement particulière qui aurait été stipulée dans son contrat de travail (celui-ci n'en comportant aucune). Dans cet esprit, M. Paul Hermelin, suite à son engagement à renoncer au bénéfice de son contrat de travail à compter du jour où il serait en mesure légalement de faire valoir ses droits à la retraite, a informé le Conseil d'Administration du 18 février 2015 de la renonciation à son contrat de travail à compter de cette date.

Président-directeur général : situation au regard du contrat de travail et rémunérations différées

	Contrat de Travail	Régime de retraite complémentaire (cf. ci-avant)	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, cessation ou changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non concurrence
M. Paul Hermelin - Directeur Général jusqu'au 24 mai 2012 puis Président-directeur général à compter de cette date	Aucun	Oui, clôturé et droits gelés	Aucune	Aucune

2.4.3 Jetons de présence et autres rémunérations versés aux mandataires sociaux

En rémunération de leur participation aux réunions du Conseil et des comités, la Société a été autorisée par l'Assemblée Générale Mixte du 18 mai 2016 à verser aux administrateurs des jetons de présence pour un montant maximum total fixé à 1 200 000 euros par an. La méthode de répartition des jetons de présence entre les administrateurs a fait l'objet d'une révision en 2014, suite à l'évaluation externe du Conseil d'Administration réalisée en 2013 et qui visait à mieux prendre en compte la charge de travail croissante des Présidents de comités, à stimuler la participation aux réunions et à tenir également compte des temps de déplacement des administrateurs résidant hors de France. En conséquence, les jetons de présence sont désormais versés selon les principes suivants :

- paiement d'un montant fixe de 15 000 euros par an à chaque administrateur ;
- paiement d'un montant fixe de 4 000 euros pour chaque participation à une réunion officielle du Conseil ;
- les jetons relatifs aux Comités Spécialisés du Conseil ont été fixés au regard du rôle spécifique de chacun d'entre eux et du travail continu qu'il suppose de leurs Présidents, lesquels perçoivent désormais exclusivement un jeton fixe annuel s'élevant à :
  - 45 000 euros pour l'Administrateur Référent Président du Comité Éthique et Gouvernance et 45 000 euros pour le Vice-Président du Conseil d'Administration,
  - 35 000 euros pour le Président du Comité d'Audit et des Risques,
  - 25 000 euros pour les Présidents du Comité des Rémunérations et du Comité Stratégie et Investissement,
- paiement d'un montant fixe de 2 500 euros pour chaque participation à une séance de l'un des quatre Comités Spécialisés du Conseil (à l'exclusion des Présidents de comité) ;
- paiement d'un jeton complémentaire de 5 000 euros par Conseil ou comité afin de prendre en compte les temps de déplacement des administrateurs résidant hors d'Europe et de 2 000 euros pour ceux résidant en Europe mais hors de France. Ce jeton complémentaire n'est pas alloué aux administrateurs représentant les salariés, leurs frais de déplacement étant couverts selon d'autres modalités ;
- le montant de ces jetons de présence est calculé sur deux périodes : à la fin du 1er semestre et à la fin de l'année, et payé en deux versements ;
- ces montants fixes pourraient être réduits si les circonstances imposaient de tenir un nombre de réunions plus élevé que prévu et que le maintien de ce barème amenait à dépasser le plafond autorisé par l'Assemblée Générale.

Il est rappelé que M. Paul Hermelin a volontairement renoncé au titre de l'exercice 2017 (comme cela avait été le cas lors des huit années précédentes) à percevoir les jetons de présence qui auraient dû lui être versés en sa qualité d'administrateur de Capgemini SE.

La stricte application des principes évoqués précédemment se traduirait par un versement de 1 222 250 euros, toutefois après application d'un mécanisme de réduction, le montant total des jetons de présence dus aux administrateurs au titre de l'exercice 2017 s'est élevé à 1 199 990 euros, soit 100 % du plafond autorisé par l'Assemblée Générale Mixte. Après déduction des retenues à la source françaises et étrangères, le montant net versé au titre de l'exercice 2017 a été de 779 449 euros.

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

(en euros)	Montants dus au titre de l'exercice 2016	Montants dus au titre de l'exercice 2017	Montants bruts versés en 2016	Montants bruts versés en 2017
Daniel BERNARD	96 500	118 516	98 000	98 000
Anne BOUVEROT	47 500	59 516	63 000	49 000
Yann DELABRIÈRE	74 000	57 016	74 000	68 000
Laurence DORS	69 000	104 766	73 000	76 750
Carole FERRAND	29 500	73 516	5 000	60 500
Robert FRETEL	18 000	63 516	0	46 500
Siân HERBERT-JONES	29 500	73 516	5 000	60 500
Paul HERMELIN	(néant)	(néant)	(néant)	(néant)
Phil LASKAWY*	74 000	81 516	80 500	76 500
Kevin MASTERS*	15 500	66 016	0	41 500
Xavier MUSCA	54 000	84 516	47 500	65 500
Patrick POUYANNÉ	n/a	37 516	n/a	6 500
Pierre PRINGUET	76 500	99 516	80 500	85 500
Bruno ROGER	79 000	93 516	83 000	80 500
Lucia SINAPI-THOMAS	46 500	66 016	50 500	50 500
Caroline WATTEEUW-CARLISLE*	89 000	121 016	95 500	100 500
TOTAL	**798 500**	**1 199 990**	**755 500**	**966 250**

(*) Pour ces bénéficiaires non-résidents, la Société a déduit la retenue à la source prévue par la loi. Pour les bénéficiaires résidents français, un prélèvement à la source de 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 des administrateurs représentant les salariés actionnaires (Mme Lucia Sinapi-Thomas) ou les salariés du Groupe (M. Robert Fretel et M. Kevin Masters), qui sont titulaires de contrats de travail les liant à leurs entités juridiques respectives dans le cadre de leurs fonctions locales, sans lien avec leur mandat dans la Société, et de M. Yann Delabrière qui a signé un contrat de *Senior Advisor* avec une entité du Groupe (cf. ci-après).

En ce qui concerne M. Yann Delabrière, la société MM Consulting, dont il est le Président-directeur général, a signé un contrat d'un an avec Capgemini Consulting afin d'aider cette entité sur le marché du *Digital Manufacturing*, en mettant à profit ses connaissances du secteur automobile. Ce contrat, commencé en octobre 2016, a pris fin en octobre 2017. Les honoraires facturés par MM Consulting à Capgemini Consulting au titre des travaux effectués en 2017 s'élevaient à 157 500 euros.

2.4.4 Options de souscription d'actions, options d'achat d'actions et actions de performance

Les tableaux présentés ci-après donnent le détail des options de souscription ou d'achat d'actions et des actions de performance attribuées, levées ou définitivement acquises aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2017, ainsi que l'historique des attributions d'options de souscription et des attributions d'actions de performance :

Il convient de souligner que :

- il n'est plus attribué de stock-options depuis 2009 au sein du Groupe ;
- aucune action de performance n'a été définitivement attribuée à M. Paul Hermelin en 2017.

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

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 Capgemini SE et/ou 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	10e plan du 05/10/2017	35 000	2 323 342 €	05/10/2020	Date la plus lointaine entre la date d'expiration du mandat social et le 05/10/2022	La description détaillée des conditions de performance figure à la Note 12 aux Comptes Consolidés

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 datant du 1 juin 2008 est arrivée à échéance en 2013.

Date de l'Assemblée	**12/05/2005**	**12/05/2005**	**12/05/2005**	**12/05/2005**	**12/05/2005**
Date d'attribution	01/10/2005	01/10/2006	01/04/2007	01/10/2007	01/06/2008
Plan concerné	Plan 6	Plan 6	Plan 6	Plan 6	Plan 6
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 dix 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 attributions d'actions de performance

Plans terminés	**Plan 2009**	**Plan 2010**	**Plan 2012**	**Plan 2013**
Date d'attribution	05/03/2009	01/10/2010	12/12/2012	20/02/2013
Nombre d'actions de performance attribuées initialement	1 148 250	1 555 000	1 003 500	1 209 100
dont à Paul Hermelin*	*50 000*	*(néant)*	*50 000*	*50 000*
Nombre d'actions définitivement acquises	485 750	881 048	882 500	1 014 700
dont à Paul Hermelin*	*25 000*	*(néant)*	*50 000*	*50 000*
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	662 500	673 952	121 000	194 400
Nombre d'actions potentiellement attribuables à fin 2017				
dont à Paul Hermelin*	n/a	n/a	n/a	n/a
Date d'acquisition- France	05/03/2011	01/10/2012	01/01/2015	01/03/2015
Date d'acquisition- Étranger	05/03/2013	01/10/2014	01/01/2017	01/03/2017
Date de fin de période de conservation - France	05/03/2013	01/10/2014	01/01/2019	01/03/2019
Date de fin de période de conservation - Étranger	05/03/2013	01/10/2014	01/01/2017	01/03/2017
Prix de l'action à l'attribution (en euros)	23,3	37,16	33,15	36,53

(*) L'historique complet des attributions d'actions de performance se trouve en Note 12 aux comptes consolidés.

Plans en cours	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2017
Date d'attribution	30/07/2014	29/07/2015	17/02/2016	26/07/2016	26/07/2017	05/10/2017
Nombre d'actions de performance attribuées initialement	1 290 500	1 068 550	180 500	1 663 500	63 597	1 522 500
dont à Paul Hermelin*	*50 000*	*40 000*	*(néant)*	*42 000*	*(néant)*	*35 000*
Nombre d'actions définitivement acquises	391 750	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
dont à Paul Hermelin*	*50 000*	*n/a*	*n/a*	*n/a*	*n/a*	*n/a*
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	201 250	92 950	36 450	88 450	0	17 300
Nombre d'actions potentiellement attribuables à fin 2017	697 500	975 600	144 050	1 575 050	63 597	1 505 200
dont à Paul Hermelin*	0	*40 000*	*0*	*42 000*	*0*	*35 000*
Date d'acquisition- France	01/08/2016	01/03/2018	01/03/2018	01/08/2019	n/a	05/10/2020
Date d'acquisition- Étranger	01/08/2018	01/08/2019	01/03/2020	01/08/2020	01/08/2020	05/10/2021
Date de fin de période de conservation - France	01/08/2020	01/03/2021	01/03/2020	01/08/2021	n/a	05/10/2022
Date de fin de période de conservation - Étranger	01/08/2018	01/08/2019	01/03/2020	01/08/2020	01/08/2020	05/10/2021
Prix de l'action à l'attribution (en euros)	53,35	87,6	71,61	83,78	94,2	100,25

(*) L'historique complet des attributions d'actions de performance se trouve en Note 12 aux comptes consolidés.

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions allouées aux dix premiers salariés non mandataires sociaux

Les options de souscription d'actions ou d'achat consenties par Capgemini SE 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 / levées par les dix premiers salariés (non mandataires sociaux) attributaires	Nombre total d'options attribuées / levées	Prix moyen pondéré	Plan concerné
Options consenties durant l'exercice par Capgemini SE aux dix salariés de toute société éligible dont le nombre d'actions reçues est le plus élevé	Aucune	n/a	Aucune
Options levées (détenues précédemment sur Capgemini SE) par les dix salariés du Groupe dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	Aucune	n/a	Aucune

Les actions de performance consenties par Capgemini SE aux dix premiers salariés (non 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 / acquises aux dix premiers salariés (non mandataires sociaux) attributaires	Nombre total d'actions attribuées / définitivement acquises	Plan concerné
Actions de performance attribuées durant l'exercice par Capgemini SE aux dix salariés de toute société éligible dont le nombre d'actions reçues est le plus élevé	144 000	10e plan d'attribution d'actions de performance
Actions de performance (détenues précédemment sur Capgemini SE) pour les dix salariés du Groupe dont le nombre d'actions définitivement acquises est le plus élevé	250 000	3e et 4e plan d'attribution d'actions de performance

2.5 Risques et contrôle interne

La rédaction de cette section a été réalisée conjointement par différentes parties prenantes du Groupe. Parmi toutes ces fonctions qui jouent par ailleurs un rôle clé dans l'identification et la maîtrise des risques principaux, on peut citer les Directions de l'Audit Interne, Éthique et *Compliance*, de la Finance, des Assurances, du Juridique, des Ressources Humaines et de la Sécurité et Mobilité.

Elle a été revue et approuvée par le Conseil d'Administration le 14 février 2018, conformément à la loi du 3 juillet 2008, après examen par le Comité d'Audit et des Risques.

2.5.1 Définition du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

a. Référentiel

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

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités du Groupe et répondent à des objectifs, eux aussi, complémentaires.

b. Les objectifs des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques

Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe visent à créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe, ainsi qu'à identifier et mesurer les risques majeurs auxquels le Groupe est confronté, à anticiper et prévoir l'évolution de ces risques, et enfin mettre en place des actions de prévention et de transfert.

Dans ce cadre, 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 comptables et financières.

c. Périmètre du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

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 2017.

Les sociétés acquises sont intégrées progressivement dans le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne. Il n'y a pas aujourd'hui au sein du Groupe de filiales significatives non intégrées dans le dispositif général présenté dans ce rapport.

d. Limites

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

e. Organisation des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques

Valeurs du Groupe

Capgemini attache depuis sa création une grande importance au respect d'un ensemble de valeurs et de principes qui guident et inspirent toutes ses actions et notamment ses pratiques commerciales. Ces valeurs, au nombre de 7, définies par son fondateur Serge Kampf, sont : l'honnêteté, l'audace, la confiance, la liberté, le plaisir, la simplicité et la solidarité. Elles constituent véritablement l'« ADN » du Groupe, et justifient sa réputation d'entreprise éthique et responsable. C'est à ce titre que Capgemini fait partie des sociétés les plus éthiques au niveau mondial (*World's Most Ethical Company*) depuis plusieurs années, distinction décernée par *Ethisphere Institute*.

Le dispositif d'éthique fondé sur les valeurs et la Charte Éthique du Groupe a été complété par diverses politiques. Ce dispositif est destiné à :

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

Principes généraux en matière de contrôle interne et de gestion des risques

La Direction Générale du Groupe a discuté, rédigé, approuvé et diffusé un recueil de « règles et procédures » (appelé *Blue Book*) que chacun des collaborateurs du Groupe est tenu de respecter. Ce *Blue Book* indique et commente les 7 valeurs fondamentales de Capgemini, dessine le cadre de sécurité général dans lequel les activités du Groupe doivent s'inscrire, et enfin détaille les comportements encouragés et précise les interdits dans chacune des grandes fonctions de l'entreprise.

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

- la délégation de pouvoirs et d'autorisation des décisions ; le processus de prise de décision en vigueur dans le Groupe repose sur des règles de délégation de pouvoirs régulièrement mises à jour, respectant le principe de subsidiarité et définissant en fonction des enjeux trois niveaux de décision correspondant aux trois niveaux de l'organisation Capgemini :
  - l'unité opérationnelle pour tout ce qui relève de son champ de responsabilité,
  - les dispositions communes à la grande unité opérationnelle (*Strategic Business Unit* – SBU), pour tout ce qui concerne les unités opérationnelles qui lui sont rattachées,

- le Groupe (*Office of the CEO, Group Executive Board, Group Executive Committee*, fonctions centrales, etc.) dès lors qu'une décision concerne un champ plus large que celui d'une grande unité opérationnelle ainsi que les opérations qui par nature relèvent du niveau Groupe (acquisitions, cessions…) et/ou celles dont les incidences financières dépassent des seuils bien définis.

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

- le référentiel des politiques et procédures générales ; le *Blue Book*, définit la gouvernance et l'organisation du Groupe, ainsi que les grands principes et les règles fondamentales sur lesquels reposent les procédures de contrôle interne en vigueur au sein du Groupe, et précise les exigences du Groupe dans chacun des domaines suivants :
  - les principes fondamentaux du Groupe,
  - la gouvernance et l'organisation du Groupe,
  - les processus d'autorisation et d'approbation,
  - les règles et directives de vente et de production,
  - la gestion des risques, l'établissement des prix, les règles contractuelles et juridiques, liés aux contrats clients en avant-vente,
  - les règles et directives relatives à la gestion financière, aux fusions, aux acquisitions, aux cessions et aux assurances,
  - les politiques de ressources humaines,
  - les directives relatives au marketing, à la communication, à la gestion des connaissances et des technologies de l'information du Groupe,
  - les politiques d'achat, y compris l'éthique et la sélection des fournisseurs,
  - les politiques environnementales et celles à destination de la société civile.

Ce recueil des règles et procédures qui ont force de loi au sein du Groupe, rappelle aux collaborateurs quelles sont leurs obligations en la matière et recense les outils et les méthodes leur permettant de maîtriser les risques identifiés dans l'exercice des métiers du Groupe.

Ces « règles et procédures » ont fait l'objet d'une mise à jour en 2016 pour tenir compte de l'évolution de l'activité du Groupe et de son environnement.

Les acteurs du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

Le Groupe a développé dès 2016 un dispositif de maîtrise de ses risques, administré par un Comité des Risques qui mobilise des acteurs intervenant à différents niveaux de l'organisation. Ces principaux acteurs sont présentés ci-après conformément au modèle des trois lignes de maîtrise.

Ces « règles et procédures » font l'objet de mises à jour périodiques tenant compte de l'évolution de l'activité du Groupe et de son environnement.

Les instances de gouvernance

Le Comité d'Audit et des Risques

En matière de gestion des risques, le Comité d'Audit et des Risques du Conseil d'Administration de Capgemini SE a en charge notamment de s'assurer de l'existence et de l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne.

Dans ce cadre, le Comité d'Audit et des Risques est amené à revoir l'ensemble du dispositif mis en place par la Direction Générale. Ces revues intègrent :

- la cohérence globale du dispositif ;
- la vérification que les risques les plus significatifs encourus par le Groupe sont identifiés et suivis ;
- la présentation des risques nouveaux ou émergents.

La Direction Générale et le Comité des Risques

La Direction Générale du Groupe a délégué à un Comité des Risques, créé en 2016, la définition et la mise en œuvre des différentes activités liées au processus de gestion des risques au sein du Groupe. Le Comité des Risques, présidé par le Directeur Financier du Groupe, a en charge la mise en œuvre effective du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne au sein du Groupe. À ce titre, il rend compte au Comité d'Audit et des Risques pour toute question relative à ces dispositifs.

Le Comité des Risques, qui regroupe les principaux membres de la Direction Générale et les acteurs clés de la maîtrise des risques au sein du Groupe, se tient à minima deux fois par an en vue de traiter les points principaux suivants :

- le suivi de la mise en œuvre du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne au sein du Groupe ;
- l'identification des risques et leur priorisation ; le Comité des Risques valide à ce titre la cartographie des risques majeurs du Groupe ;
- le suivi des plans d'actions définis et mis en œuvre en lien avec les risques prioritaires ;
- la revue potentielle des risques nouveaux ou émergents communiqués par les différentes entités opérationnelles.

Le Comité des Risques est également en charge :

- de proposer au Conseil d'Administration le niveau de risque acceptable pour le Groupe ;
- du suivi de l'évolution des principaux risques du Groupe ;
- de la sélection des risques prioritaires devant faire l'objet à court terme de plans d'actions ;
- du suivi de ces plans d'actions en lien avec les responsables des risques prioritaires, eux-mêmes désignés par le Comité des Risques ;
- de l'approbation et la mise à jour de la politique de gestion des risques et de contrôle interne.

De manière opérationnelle, le Comité des Risques s'appuie sur l'action du Directeur des Assurances en charge de la coordination de la gestion des risques du Groupe, qui supporte l'action du Comité des Risques, et sur les responsables des différentes directions des entités opérationnelles et directions fonctionnelles, en matière de gestion des risques.

À ce titre, le coordinateur de la gestion des risques :

- met à disposition des différentes directions, des outils et approches méthodologiques ;
- coordonne l'ensemble des initiatives en matière de gestion des risques au sein du Groupe ;
- centralise et consolide l'ensemble des travaux et notamment ceux réalisés par les différents responsables de risques prioritaires ;
- favorise le partage des bonnes pratiques au sein du Groupe.

1ère ligne de maîtrise : du management aux collaborateurs

Les directions opérationnelles et métiers complètent et adaptent le *Blue Book* défini par la Direction Générale, en mettant en cohérence ces procédures de contrôle interne avec les lois, règlements et usages en vigueur dans le pays dans lequel elles opèrent, afin de contrôler plus efficacement les risques spécifiques à ce pays, et à la culture locale.

Dans le cadre de leurs compétences managériales, les directions opérationnelles et métiers sont entre autres responsables de l'identification et de la maîtrise des risques relatifs à leur environnement propre et ce dans le respect des règles et procédures mises en œuvre et diffusées par les directions fonctionnelles du Groupe.

2e ligne de maîtrise : les directions fonctionnelles expertes du risque

Les différentes directions fonctionnelles du Groupe contribuent, en lien avec le Comité des Risques, à l'identification et à la hiérarchisation des risques. Sur son domaine d'activité, chaque direction définit et déploie des dispositifs de maîtrise des risques et s'assure notamment de la cohérence des actions menées au sein des directions opérationnelles avec ces référentiels. Elles apportent une assistance à l'ensemble des entités du Groupe en facilitant le partage des bonnes pratiques en matière de gestion des risques et de contrôle interne.

3e ligne de maîtrise : l'audit interne

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 33 auditeurs représentant 10 nationalités différentes et couvrant 90 % des langues parlées localement dans le Groupe. Cette forte internationalisation de l'équipe d'Audit Interne résulte de la volonté d'accompagner l'expansion du Groupe dans les nouvelles régions du monde ; par ailleurs le département d'Audit Interne dispose notamment d'une antenne basée à Mumbai comptant 18 auditeurs, dont 4 experts techniques spécialisés dans la revue des projets informatiques.

Conformément aux normes professionnelles régissant cette activité, l'audit interne évalue de manière indépendante l'efficacité des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, étant entendu qu'aussi bien conçues et rigoureuses soient-elles, elles ne peuvent fournir qu'une assurance raisonnable et ne sauraient constituer une garantie absolue contre la survenance de tous les risques.

L'Audit Interne a ainsi pour mission :

- de vérifier que les procédures de contrôle mises en place au sein des grandes unités opérationnelles et des entités juridiques qui les constituent sont conformes tant aux principes et aux règles générales arrêtés par le Groupe qu'à certaines procédures spécifiques permettant d'éviter ou de réduire les risques auxquels elles sont exposées localement ;
- de procéder à l'audit de grands contrats dont les risques sont considérés comme significatifs ; elle s'adjoint alors les compétences d'un ou plusieurs experts techniques (*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 bi-annuel couvrant l'ensemble du Groupe ; le Président-directeur général se réserve le droit de le modifier en cas d'urgence (apparition de retards ou d'anomalies, révélation de graves distorsions dans la réalisation des engagements budgétaires, etc.). À la demande du Président-directeur général, l'Audit Interne peut également mener des missions spéciales portant sur le diagnostic d'une situation particulière.

Au cours de l'année 2017, le département de l'Audit Interne a conduit :

- 55 audits d'unités appartenant à toutes les grandes unités opérationnelles du Groupe.

  Chacune de ces missions a représenté en moyenne 36 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 ;
- 3 missions spéciales, suite à des allégations ou dénonciations.

Le Directeur de l'Audit Interne est chargé de présenter deux fois par an au Comité d'Audit et des Risques du Conseil d'Administration de Capgemini SE un rapport complet sur son activité, notamment en ce qui concerne l'efficacité du contrôle interne et de la gestion des risques dans l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière ;

Le département Éthique & *Compliance* est directement en charge des programmes d'éthique et de *compliance*, et du volet éthique des missions de *due diligence* de sociétés dont le Groupe envisage de faire l'acquisition. Ces revues (*due diligence* éthique) donnent lieu à l'examen sous l'angle éthique de l'ensemble des activités de la société ciblée afin de s'assurer notamment de leur compatibilité avec le degré d'exigence et les contrôles définis en matière d'éthique par le groupe Capgemini.

Au cours de l'année 2017, le département Éthique & *Compliance* a émis 6 rapports de *due-diligence* éthique.

Le Directeur Éthique & *Compliance* présente une fois par an au Comité Éthique et Gouvernance du Conseil d'Administration de Capgemini SE un rapport spécifique sur les actions menées au titre du programme éthique, et le résultat des contrôles portant sur le respect de la Charte Éthique du Groupe (en particulier, le Code de conduite éthique, la politique du Groupe en matière de conformité aux lois, et la politique anti-corruption du Groupe).

Enfin, les départements Éthique & *Compliance* et de l'Audit Interne, gardent l'initiative de faire à tout moment un rapport spécial remis au Président-directeur général sur tout point sur lequel elle estimerait utile ou nécessaire de l'alerter et informe le Comité d'Audit et des Risques et/ou le Comité Éthique et Gouvernance lorsque des déviations significatives ont été identifiées.

Le dispositif de gestion des risques et du contrôle interne, procède de l'interaction entre le Comité des Risques et les autres acteurs, que sont la Direction Éthique & *Compliance* et de l'Audit Interne, la Direction des Assurances, les directions fonctionnelles et opérationnelles, qui gèrent au quotidien les risques de leurs domaines de responsabilités.

2.5.2 Mise en œuvre des objectifs de gestion des risques et de contrôle interne relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable

Ces procédures assurent la mise en œuvre et le respect des règles financières et comptables définies par le Groupe en matière budgétaire, d'élaboration des prévisions, de reporting opérationnel, de consolidation, de contrôle de gestion et de communication financière des résultats.

a. Organisation financière et comptable

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

Chaque unité opérationnelle dispose d'un contrôleur financier rapportant au contrôleur financier de la grande unité opérationnelle et dont le rôle est de fournir une traduction comptable des résultats de son unité respectant les règles et les méthodes comptables arrêtées par le Groupe. Pour cela, il vérifie la facturation des prestations rendues, il s'assure du recouvrement des factures émises, il contrôle les estimations de résultats des projets en cours et en tire les conséquences comptables, enfin il atteste de la qualité des informations transmises dans le reporting opérationnel et 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 de qualité soit transmise à la société mère dans les délais fixés – sont rattachés hiérarchiquement au Directeur Financier Groupe afin d'assurer la liberté d'opinion nécessaire à l'arrêté des résultats comptables. Le contrôle financier des opérations est donc décentralisé.

Les pays et les zones géographiques sont dotés d'un Directeur Financier statutaire (*Legal Financial Director*) dont le rôle est de déployer les systèmes et procédures du Groupe dans son pays, de contribuer au maintien d'un environnement de contrôle interne efficace, d'assurer au sein de la communauté financière de son pays ou de sa région la formation des personnels aux règles et méthodes comptables du Groupe, de veiller au respect des règles fiscales et statutaires locales, de gérer la relation avec les centres de services partagés et avec les auditeurs externes, de définir les calendriers d'établissement des informations comptables et financières, de signer les liasses de consolidation des filiales placées sous sa responsabilité, de signer la lettre de représentation, conjointement avec le responsable de l'unité opérationnelle, et enfin, d'informer directement le Directeur Financier du Groupe de tout point sur lequel il estime important d'attirer son attention.

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

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

Par ailleurs, le Groupe dispose d'un système de gestion intégrée unique (GFS). La migration de l'application dans son ensemble vers la dernière version de l'éditeur a été effectuée au 1er janvier 2015, et son déploiement dans les filiales du Groupe s'est poursuivi pendant l'exercice 2017. L'homogénéisation souhaitable des systèmes de gestion a donc progressé et ainsi l'environnement de contrôle s'est renforcé.

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

b. Budgets, prévisions, reporting et consolidation

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

- budgets et prévisions ; le budget est l'outil fondamental du contrôle de gestion. Objet de longues discussions et d'une négociation finale entre chaque manager opérationnel du Groupe et son supérieur hiérarchique, chacun des budgets élémentaires est arrêté en fonction des performances passées, des orientations stratégiques décidées par le Groupe et des anticipations disponibles sur l'évolution probable du marché. La Direction Générale fixe les objectifs que doivent atteindre chaque zone géographique, chaque grande unité opérationnelle et les unités opérationnelles qu'elle contrôle. Le processus d'élaboration de ce budget constitue un temps fort de la relation entre les différents niveaux de la hiérarchie du Groupe et permet d'associer de manière significative la rémunération des managers opérationnels à la réalisation des objectifs budgétaires de l'unité qu'ils dirigent et de ceux de l'unité de niveau supérieur à laquelle ils appartiennent. Un état des prévisions de résultat d'exploitation (portant sur le mois en cours, sur les 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 métier et par géographie. Elle permet une analyse mensuelle des revenus et des charges, aussi bien par nature que par destination, et la mise à jour des différents indicateurs de performance comparés au budget (R/B), aux dernières prévisions disponibles (R/F) et aux résultats de la même période de l'année précédente (R/R'). Un rapport sur la gestion et les résultats de chaque grande unité opérationnelle est établi conjointement par le manager qui en est responsable et par son contrôleur financier afin d'expliquer les performances chiffrées, les prévisions faites pour les 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. Chaque clôture annuelle et semestrielle est précédée d'une phase de *hard-close* sur la base de comptes arrêtés respectivement au 30 novembre et au 31 mai.

La consolidation financière est réalisée à partir des liasses de consolidation par zone géographique obligatoirement validée par la personne responsable de leur préparation. Les comptes de résultat, les bilans et autres indicateurs clés de gestion pouvant être utiles à une analyse ultérieure sont conservés dans une base de données unique dont la maintenance est assurée par le Groupe et à laquelle l'accès est strictement réglementé.

Lors de la clôture annuelle, la Direction Financière fait parvenir à l'ensemble de ses filiales un questionnaire portant sur l'application des principes généraux et des procédures de contrôle interne relatives au traitement de l'information financière et comptable telle qu'elle a été publiée. Ces questionnaires sont analysés de manière à ce que toute anomalie soit identifiée et fasse l'objet d'actions correctives.

c. Information financière

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

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

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

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

La communication de cette information financière fait l'objet d'un contrôle interne rigoureux qui porte en particulier sur les 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 est 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. Il est important de noter que la totalité des textes figurant dans le rapport annuel du Groupe est écrite 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.

2.5.3 Facteurs de risques

L'analyse des risques liés aux activités du Groupe fait partie intégrante des différents processus de décision du Groupe, qu'il s'agisse à court terme des plans annuels ou à moyen terme du plan stratégique.

Dans ce cadre, et afin de s'assurer de la bonne conduite des affaires et de l'atteinte des différents objectifs stratégiques, le Groupe a mis en œuvre un processus systématique et dynamique de gestion de ses risques structuré autour de quatre temps forts : identification, hiérarchisation, traitement et pilotage.

Le Groupe dispose d'une vision actualisée de ses principales expositions aux risques et a défini une stratégie de gestion spécifique pour chacun des risques jugés prioritaires.

Les différents risques sont présentés ci-après par nature :

- risques liés à l'activité et à la stratégie ;
- risques opérationnels ;
- risques juridiques ;
- risques financiers.

a. Identification des risques

Dans le cadre de l'actualisation de sa cartographie des risques majeurs finalisée en 2017, le groupe Capgemini a procédé à une évaluation des risques susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses

résultats. La présentation des risques ci-après résulte de ce travail d'analyse.

Les dispositifs (i) de gestion du risque climatique, ainsi que (ii) de la gestion des risques relatifs au devoir de vigilance : atteintes graves en matière de droits humains et de libertés fondamentales, de santé et de sécurité des personnes, ainsi que d'environnement, sont décrits dans la section 3.1.4. du présent document de référence.

En outre, conformément aux dernières recommandations de l'Autorité des marchés financiers (AMF) relatives à la spécificité et à l'importance des risques reportés pour l'émetteur, Capgemini ne détaille plus les risques liés à la concurrence et à la croissance externe, car jugés non prioritaires à l'échelle du Groupe, et/ou non spécifiques à son secteur d'activité, à la date du présent rapport.

Toutefois, il reste possible que l'évolution des conditions économiques ou de l'environnement juridique fasse apparaître certains risques non identifiés à ce jour comme significatifs, qui pourraient affecter les résultats du Groupe, ses objectifs, son image ou le cours de son action.

b. Risques liés à l'activité et à la stratégie

Le Groupe exerce une activité de prestataire de services et de conseil. Ses principaux risques peuvent être résumés de la façon suivante : (i) être dans l'incapacité de fournir des prestations de services sur lesquelles le Groupe s'est engagé, (ii) ne pas être en mesure de réaliser ces prestations dans les délais contractuels impartis avec le niveau de qualité requis, ou (iii) enfreindre, des obligations d'un client ou d'un tiers, notamment suite à une erreur humaine. Pour son activité de conseil, le Groupe a une obligation d'information, et un défaut d'information pourrait engager sa responsabilité. En outre, dans un environnement caractérisé par une évolution technologique très dynamique, le Groupe doit veiller à s'adapter aux nouvelles attentes des clients en matière de produits et de services.

Risques conjoncturels

Facteurs de risques

La croissance et les résultats du Groupe pourraient être impactés par un retournement à la baisse du marché des services informatiques et conseils associés, ou d'un secteur d'activité dans 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'effectifs au sein des unités opérationnelles affectées.

Le contexte économique général, et plus précisément des contraintes pesant sur des organismes publics de différents pays soumis à des efforts budgétaires, peuvent être de nature à peser également sur le chiffre d'affaires et la marge opérationnelle du Groupe. Un ralentissement continu de l'activité de certains secteurs économiques dans lesquels opèrent nos clients serait également de nature à limiter leur capacité d'investissement et impacterait, de fait, les résultats du Groupe.

Enfin, de manière plus globale, une crise majeure affectant les marchés financiers, ou une évolution défavorable des indicateurs macro-économiques, seraient potentiellement de nature à limiter la capacité du Groupe à atteindre ses objectifs et à poursuivre son développement.

À cet égard, la situation au Royaume-Uni, comme en Espagne, suite aux résultats de votes populaires, pourrait avoir une incidence défavorable sur l'économie et les conditions de marché européennes ou mondiales. Le Brexit pourrait contribuer à l'instabilité des marchés financiers et des marchés des changes internationaux, notamment avec une volatilité accrue de la livre sterling ou de l'euro. De plus, le Brexit pourrait conduire à des incertitudes d'ordre juridique et à une modification potentielle des lois et règlements du Royaume-Uni, ce pays devant choisir quelles lois de l'Union européenne il souhaite remplacer ou répliquer. Chacun de ces effets, ainsi que d'autres que le Groupe ne peut anticiper, pourraient avoir une incidence défavorable sur ses activités, ses performances opérationnelles, sa condition financière ainsi que sa génération de trésorerie.

Dispositifs de gestion du risque

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

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

Le Groupe suit très régulièrement l'évolution liée au Brexit et à la crise catalane afin de prendre des mesures pour réduire ces risques en fonction des décisions qui seront prises par les pays concernés et l'Union européenne.

Réputation

Facteurs de risques

La médiatisation d'éventuelles difficultés, notamment liées à l'exécution de projets majeurs ou sensibles, conduisant à la gestion d'une crise, pourrait affecter la crédibilité et l'image du Groupe auprès de ses clients et des tiers en général, et par voie de conséquence, sa capacité à maintenir ou développer certaines activités.

Dans leurs rapports avec les tiers et les clients, un employé pourrait avoir un comportement qui n'est pas en adéquation avec nos principes, notamment nos valeurs en matière d'honnêteté et de confiance, et mettre l'entreprise en péril par des agissements contraires à l'éthique, la déontologie, aux règles de conformité et aux lois, même si ces comportements sont formellement interdits par le Groupe.

De nouveaux acteurs sont apparus sur les réseaux sociaux : ils testent la sécurité de nos systèmes d'information interne ainsi que ceux de nos clients, et toute défaillance en matière de cybersécurité pourrait avoir un effet très négatif sur notre réputation.

La divulgation volontaire ou non d'informations confidentielles, une atteinte à la sécurité des personnes au sein du groupe Capgemini, sont des événements qui seraient également susceptibles d'entacher la réputation du groupe Capgemini.

Enfin, des salariés pourraient 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.

Dispositifs de gestion du risque

Le respect de principes clairs en matière d'éthique des affaires est inscrit dans la culture de Capgemini, l'honnêteté étant l'une des sept valeurs fondamentales du Groupe. 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. 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 des affaires, de sécurité juridique et physique dans la pratique des affaires.

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

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

Les dispositifs de gestion des risques détaillés ci-après concernant notamment les risques liés aux collaborateurs, à l'exécution des projets, aux systèmes d'informations, et à la continuité de services, réduisent très significativement l'exposition du Groupe en matière de risque de réputation.

Enfin, le Groupe formalise un plan de gestion de crise global afin de réduire son exposition au risque de réputation lié à une crise majeure.

Clients

Facteurs de risques

Capgemini cherche à développer ses parts de marché et sert un grand nombre de clients, dans différents secteurs d'activité et de nombreux pays.

Les clients les plus importants sont de grands groupes internationaux et des organismes publics. 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 :

	2016	2017
Trois premiers clients	9 %	7 %
Cinq premiers clients	11 %	10 %
Dix premiers clients	16 %	15 %

Pour les clients existants, Capgemini est potentiellement exposé à des risques classiques :

- dépendance excessive envers un seul client, un seul groupe de clients ou un seul secteur d'activité ;
- insolvabilité d'un client ;
- risque d'insatisfaction du client.

Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe contrôle le développement international de son activité en se concentrant sur les pays qui présentent des garanties suffisantes en matière de sécurité des personnes, d'éthique des affaires, et dans un cadre juridique robuste pour la pratique des affaires, ce qui limite ce risque.

En outre, les risques classiques liés aux clients font l'objet d'un suivi particulier :

- en matière de dépendance, 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'entreprises du secteur privé réparties dans des segments de marché diversifiés, limite l'exposition du Groupe aux risques de dépendance commerciale ;
- le contrôle de la solvabilité des clients durant le processus de vente permet de minimiser le risque de crédit clients. En outre, la solvabilité des grands clients, conjuguée à la grande diversité des clients de moindre taille, contribue à limiter le risque de crédit (cf. Note 19 aux comptes consolidés du groupe Capgemini). En complément, Capgemini a mis en place un suivi rigoureux des créances clients traitées par ancienneté, ainsi qu'un processus dynamique de relances ;
- 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 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.

Le déploiement de la fonction *Commercial & Contract Management* à travers le Groupe assure le suivi et la réduction des risques opérationnels, financiers, contractuels et de réputation tout au long du cycle de vie du contrat, l'accent ayant été mis sur les contrats de plus grande taille, les plus complexes et les plus risqués. Ce programme est dirigé par la Direction du *Commercial & Contract Management*, créée en 2016, qui a mis en place des outils, des méthodologies, des procédures et des formations destinés en particulier à assister les équipes de la Direction Production / Méthodes et Supports, dans la gestion des risques.

c. Risques opérationnels

Exécution des projets

Facteurs de risques

Malgré le processus de revue et de validation des engagements contractuels pris par le Groupe avec ses clients, ses fournisseurs et sous-traitants, la difficulté d'exécution d'une prestation pourrait être sous-estimée et/ou son coût pour le Groupe 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.

De manière plus globale, le Groupe pourrait être dans l'incapacité de maîtriser l'évolution de sa base de coûts, ce qui impacterait de manière significative la rentabilité globale de ses opérations.

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

Dispositifs de gestion du risque

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

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

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

1. Le contrôle des risques propres à la phase d'avant-vente

La décision d'engager le Groupe dans des opportunités commerciales présentant certains critères prédéfinis de taille ou de niveau de complexité en particulier dans le métier de l'Infogérance (engagements à long terme, parfois assortis de transferts d'actifs, de reprises de personnel, et du transfert des obligations associées), est du seul ressort du Comité des Engagements (*Group Review Board*). 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.

En outre, l'analyse des risques s'appuie sur un outil de reporting qui consolide au niveau du Groupe l'ensemble des opportunités commerciales et leur suivi, ainsi que sur une validation opérationnelle et durant le processus de vente, des principales caractéristiques de l'affaire sur les plans technique, financier, et juridique.

2. Le contrôle de la production et de la qualité des projets

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

Les principales mesurent intègrent une définition claire, tout au long de l'exécution du contrat, des rôles et des responsabilités de chacun, qu'il s'agisse de la réalisation (utilisation des méthodologies de production du Groupe, recours aux capacités des centres de développement applicatif), de la supervision (recensement mensuel de tous les projets dits « à risques »), du suivi commercial, de la facturation, du chiffrage des travaux restant à effectuer, des mécanismes de pilotage organisés conjointement avec le client, ou de recours le cas échéant à des revues techniques indépendantes diligentées par la Direction « Production / Méthodes et Supports » complètent les plans d'audit techniques indépendants réalisés par les unités opérationnelles.

Par ailleurs, le Groupe mène des revues spécifiques (dites *flying squads*) sur les projets en difficulté ou qui présentent potentiellement des risques supérieurs.

3. Le contrôle financier des projets

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

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

Collaborateurs

Facteurs de risques

L'essentiel de la valeur du Groupe repose sur son 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 des promotions, et d'assurer le développement professionnel de nos collaborateurs.

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.

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, l'évolution des effectifs, la gestion des carrières, le développement des compétences et la fidélisation et le niveau d'engagement de nos collaborateurs sont détaillés dans le chapitre 3 « Notre responsabilité sociale, sociétale et environnementale ».

Dispositif de gestion du risque

Le Groupe porte une grande attention à la communication interne, à la diversité, à l'égalité des chances et aux conditions de travail, à la qualité de la gestion de ses ressources humaines, et à l'engagement de ses collaborateurs. Ainsi, une enquête interne est réalisée régulièrement qui a pour objet de mesurer le degré d'engagement et les attentes des employés du Groupe. Cette enquête est un outil de diagnostic qui donne lieu à des plans d'actions, en fonction des résultats relevés.

Par ailleurs, le déploiement d'un système d'information de la gestion du personnel 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, permettant notamment 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.

La Direction Générale du Groupe a publié une Charte Éthique et veille à sa mise en pratique, afin de réduire au maximum le potentiel impact sur la réputation du Groupe.

L'*International Works Council* du Groupe 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 viennent régulièrement présenter l'évolution du Groupe et ses principaux défis pour en discuter avec nos partenaires sociaux dans un esprit d'ouverture et de compréhension mutuelle.

Enfin, dans le cadre de notre politique intitulée *People Matter, Results Count*, nous prenons 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

Facteurs de risques

Les nouvelles technologies (*cloud computing*, usage professionnel de matériel personnel...) d'une part, et les nouveaux usages (réseaux sociaux, mobilité, *Software-as-a-Service* - SaaS, *DevOps*, intelligence artificielle, etc.), d'autre part, créent immanquablement 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 d'information, dont dépend la publication des résultats financiers consolidés du Groupe, présentent également un risque spécifique en raison des délais imposés par le calendrier.

Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe a mis en place des procédures de sauvegarde de ses activités et de ses réseaux de communication en cas de panne informatique. Les principaux systèmes informatiques de gestion font l'objet de plans de secours dans différents centres d'hébergement (*data centers*). Le Groupe est attentif à la sécurité de ses réseaux de communication internes, protégés par des règles de sécurité au meilleur niveau des standards internationaux, des contrôles proactifs, d'un centre opérationnel de détection des attaques, fonctionnant en continu, et des équipements techniques spécifiques (*firewalls*...). Une politique de sécurité a été définie, s'appuyant sur de nombreux standards internationaux et des procédures (nos sites opérationnels sont certifiés ISO 27001). Cette politique de sécurité ainsi que les plans de secours font l'objet d'une validation, de mises à jour et d'audits périodiques.

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

Par ailleurs, un grand nombre de nos clients ont été identifiés comme opérateur d'importance vitale par leurs autorités nationales. Certains de nos clients seront également identifiés en tant qu'Opérateur des Services Essentiels (OSE) au titre de la directive 2016/1148 du 6 juillet 2016, aussi appelée directive NIS (*Network and Information Security*), ou par l'Europe. La sécurité de leur système d'information devra être agréée par les autorités nationales, ou par l'Europe, et notre Groupe, en tant que sous-traitant majeur, devra respecter cette réglementation.

Le Groupe veille, en permanence, à assurer la sécurité de ses systèmes ainsi que leur conformité aux engagements contractuels, ainsi qu'aux dispositions législatives et réglementaires qui leur sont, le cas échéant, applicables. Il s'emploie à mettre en œuvre, avec les parties prenantes, les mesures correctrices et protectrices éventuellement nécessaires.

Le Groupe dispose à cet effet d'un programme visant à anticiper, prévenir, maîtriser les risques de cybercriminalité des principaux systèmes. Cette organisation dédiée est placée sous la responsabilité du Directeur chargé de la protection des informations et de la sécurité liée aux risques dits « cyber » (*Cyber Security and Information Protection* – CySIP) qui a été placé, à compter du 1er janvier 2018, sous l'autorité du Directeur des Technologies.

Ce programme lié à ces expositions aux 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). La communauté CySIP dispose de spécialistes des risques « cyber » dans les domaines suivants :

- des responsables CySIP (CySIP *Officers*), dans les unités opérationnelles, pour le suivi des projets clients ;
- des responsables de la sécurité des informations (*Chief Information Security Officers*), pour la protection des systèmes d'information internes.

La communauté CySIP collabore étroitement avec les responsables protection des données (*Data Protection Officers*), en charge de la protection des données personnelles et de la conformité.

L'ambition de ce programme est de devenir une référence pour nos clients afin de renforcer la crédibilité du Groupe sur les sujets du Digital et de la cybercriminalité. La politique et l'organisation du Groupe dans le domaine de la protection des données à caractère personnel ont été arrêtées sur la base de règles définies par la commission européenne (*Binding Corporate Rules - BCR*), et validées par la CNIL, pour traiter, stocker et transférer nos propres données et celles de nos clients.

Continuité de service

Facteurs de risques

Capgemini est implanté de manière stable dans une quarantaine de pays. L'essentiel du chiffre d'affaires est réalisé en Europe et en Amérique du Nord, qui sont des zones relativement stables au plan économique et politique. Son modèle industriel dit de *Rightshore*®, consiste 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 (qui concentre à elle seule 50 % de l'effectif total du Groupe), en Pologne, en Chine, au Guatemala, au Maroc et dans d'autres pays d'Asie ou d'Amérique latine. Ce mode de fonctionnement peut accroître les risques liés à une éventuelle interruption d'activité d'un centre de production, par suite d'un incident rendant l'accès aux réseaux de télécommunications difficile voire impossible, d'une catastrophe naturelle, de violences politiques dans un pays, voire une région, ou de crises géopolitiques impactant simultanément plusieurs unités opérationnelles. L'instabilité économique peut également être source de risques pour la performance et la réputation du Groupe.

Une autre dimension du risque de discontinuité de service concerne le déplacement de collaborateurs dans des pays géopolitiquement instables ou des zones géographiques dangereuses en matière de sécurité, susceptible de générer des risques relatifs à l'intégrité physique de ces collaborateurs.

Dispositifs de gestion du risque

Le fait d'utiliser un grand nombre de centres de production à travers le monde réduit le risque de discontinuité de service en favorisant les solutions de secours.

En outre, 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 dupliqués dans le cas d'une production *offshore*. Ainsi en cas de rupture des connexions préférentielles (primaires) entre l'Europe et l'Inde, le service est assuré par des routes alternatives, dispositif qui a déjà prouvé son efficacité. A titre d'exemple, 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*).

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. Certaines entités ont des exigences de sécurité plus grandes en raison d'exigences particulières 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.

Capgemini a mis en place un programme d'audit des risques internes et externes de ses sites opérationnels, en partenariat avec un consultant extérieur, couvrant les aspects environnement, santé et sécurité. Ce programme se déroule progressivement, en ciblant les sites principaux du Groupe : 19 audits ont été réalisés en 2017. Les recommandations de ces audits sont ensuite suivies par l'équipe de gestion des sites.

Concernant la sécurité des collaborateurs, le Groupe opère 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.

Le déplacement 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.

Enfin, un programme mondial permet d'assister l'ensemble de nos collaborateurs qu'il s'agisse de leur sécurité, de l'assistance en matière d'urgence médicale et également de leur rapatriement le cas échéant (cf. rubrique Assurances de la présente section).

Fournisseurs et sous-traitants

Facteurs de risques

L'activité de Capgemini repose en partie sur les produits et services de certains fournisseurs. Bien que des solutions alternatives existent pour la plupart de ces produits ou services, toute défaillance d'un fournisseur dans la livraison de technologies ou de compétences spécifiques peut avoir des conséquences dommageables sur certains projets.

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 employé), peut donner naissance à des risques supplémentaires.

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 engendrer des risques.

Il n'existe pas d'engagements fermes significatifs à l'égard de fournisseurs autres que ceux qui apparaissent dans la note 29.

Le poids respectif des principaux fournisseurs du Groupe, en pourcentage du volume total des achats, est le suivant :

	2016	2017
Trois premiers fournisseurs	7 %	7 %
Dix premiers fournisseurs	18 %	14 %

Dispositifs de gestion du risque

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 pallier 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. Pour la gestion des prestations réalisées par des sous-traitants, Capgemini a mis en place une application de gestion des ressources externes appelée VMS (*Vendor Management System*). Ces deux systèmes d'achat possèdent un circuit d'approbation qui assure la correcte imputation des coûts aux projets et permet leur contrôle et des modalités précises d'approbation financière. La gestion centralisée des données de ces deux bases 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.

d. 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-traitants (logiciel, matériels informatiques, hébergeurs, etc.), dans la mise en œuvre de solutions sur mesure. Chaque contrat peut être sujet à des réglementations spécifiques, qui peuvent le cas échéant impacter négativement nos activités. D'autres facteurs, tels que la taille du contrat et son déploiement géographique, exposent également le Groupe à des risques de nature juridique et fiscale.

Contrats

Facteurs de risques

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'acceptation de garanties financières, à l'absence de clause de protection particulière dans le cas de prestations touchant notamment la sécurité ou la santé des personnes, l'environnement, et le non-respect des droits des tiers.

Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe a mis en place un guide de négociation des clauses contractuelles (*Client Contract Negotiation Guidelines*) qui identifie les clauses comportant des risques et impose une remontée d'informations et un accord du service juridique en cas de dérogation aux positions normatives admises. Des critères de remontée d'informations au Comité des Engagements (*Group Review Board*) ont également été définis pour les contrats identifiés par le Groupe comme porteurs des plus grands risques en raison de leur taille ou de leur complexité. Dans ce contexte, le Comité des Engagements est le seul habilité à approuver des clauses dérogatoires après examen approfondi des conséquences potentielles.

Conformité aux lois

Facteurs de risques

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. Nous pouvons à titre d'exemple, évoquer les lois anticorruptions, les contrôles à l'import et à l'export, les lois sur le droit de la concurrence, les sanctions, les règles liées à l'immigration, les obligations en matière de sécurité, et les lois relatives au droit du travail.

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

Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe est doté d'un service juridique dont la présence dans chacune des principales zones géographiques est bien établie. Son rôle est de suivre les évolutions des législations applicables au Groupe et d'assurer une formation sur les grands thèmes juridiques.

Le Groupe a également adopté une Charte Éthique et une politique sur le droit de la concurrence et s'appuie sur le réseau des responsables juridiques agissant également comme responsables de l'Éthique et de la *Compliance*, qui participent à l'identification des risques, forment et suivent les employés afin de garantir la conformité.

En outre, s'appuyant sur l'adhésion des collaborateurs aux valeurs du Groupe, au premier rang desquelles figurent la confiance et l'honnêteté, sur un dispositif global de gestion et de cartographie des risques au niveau du Groupe, ainsi que sur les pays ayant développé des dispositifs spécifiques répondant aux exigences des législations locales, Capgemini a poursuivi la mise en place des mesures et procédures afin de prévenir et détecter, en France ou à l'étranger, les faits de corruption ou de trafic d'influence, notamment un dispositif de sensibilisation et de formation, un Code de conduite, un dispositif d'alerte interne, et des procédures d'évaluations des tiers, afin de satisfaire aux exigences de loi française 2016-1691 dite « loi Sapin 2 ». La mise en conformité avec les obligations résultant de la loi française 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre s'inscrit dans le même cadre.

Défaut de conformité à la réglementation régissant nos activités

Facteurs de risques

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

De par la nature de ses activités, le Groupe est soumis aux différentes réglementations internationales et locales relatives à la protection de données personnelles. Dans le cas d'une divulgation volontaire ou involontaire de tout ou partie de données personnelles appartenant à un client ou à un tiers, la responsabilité du Groupe pourrait alors être engagée.

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.

Dispositifs de gestion du risque

Pour se conformer aux réglementations auxquelles ses clients sont soumis, le Groupe analyse les obligations afférentes et les équipes de la Direction « Production / Méthodes et Supports » sont responsables de leur suivi. En outre, cette analyse permet d'identifier les activités réglementées et, si nécessaire, d'obtenir les autorisations requises.

En ce qui concerne les différentes réglementations internationales et locales relatives à la protection des données personnelles, en mars 2016, la CNIL (agissant au nom des autorités de protection des données personnelles de l'Union européenne) a approuvé le document *Binding Corporate Rules* (BCR) de Capgemini qui régit le traitement des données personnelles par le Groupe dans le monde entier, pour son

compte et celui de ses clients. Les BCR sont un instrument clé de la politique Groupe pour se préparer à l'applicabilité de la nouvelle Directive Européenne sur la protection des données personnelles qui entrera en vigueur le 25 mai 2018. Par ailleurs, un grand nombre de nos clients ont été identifiés comme Opérateurs d'Importance Vitale (OIV) par leurs autorités nationales. Certains de nos clients seront également identifiés en tant qu'Opérateurs des Services Essentiels (OSE) au titre de la Directive NIS(*Network and Information Security*) ou par l'Europe. La sécurité de leur système d'information devra être agréée par les autorités nationales, ou par l'Europe, et notre Groupe, en tant que sous-traitant majeur, devra respecter cette réglementation.

Enfin, lors des opérations d'acquisition ou de lancement d'une activité nouvelle, le Groupe réalise un audit d'acquisition approfondi de sa cible ou une analyse de cette activité ainsi que des réglementations qui lui sont applicables.

Litiges

Facteurs de risques

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 25 aux comptes consolidés du groupe Capgemini).

Dispositifs de gestion du risque

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.

e. 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

Facteurs de risques

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

Or le Groupe ne détient pas d'actions dans le cadre de ses placements, ni de participation en actions cotées en bourse. En revanche, dans le cadre de son programme de rachat d'actions, il peut être amené à acquérir, détenir, céder ou remettre des actions propres, ou conclure des contrats de dérivés sur actions propres (cf. Note 12 aux comptes consolidés du groupe Capgemini).

Dispositifs de gestion du risque

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

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

Capgemini dispose d'une autorisation de racheter ses propres titres, consentie par son Assemblée Générale d'actionnaires. Dans ce cadre, le Conseil d'Administration décide (avec faculté de subdélégation) de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions. La valeur des actions auto-détenue étant directement imputée sur les fonds propres du Groupe, l'évolution du cours de l'action Capgemini est sans incidence sur les résultats de ce dernier.

Risque de crédit et de contrepartie

Facteurs de risques

Le groupe Capgemini est exposé à un risque dit de crédit ou de contrepartie dans le cadre de ses instruments financiers actifs, qui dépend notamment de la capacité du débiteur d'honorer tout ou partie de son engagement (cf. Note 19 et Note 21 aux comptes consolidés du groupe Capgemini).

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 23 aux comptes consolidés du groupe Capgemini).

Dispositifs de gestion du risque

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

Le Groupe s'impose des règles de qualité de risque/notation minimum et de diversification 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

Facteurs de risque

Le risque de liquidité pour le Groupe pourrait correspondre à une incapacité temporaire ou permanente à honorer tout ou partie de ses engagements au titre de ses passifs financiers (comprenant notamment les dettes opérationnelles et financières), 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 aux emprunts obligataires émis respectivement en juillet 2015, et en novembre 2016, ainsi qu'à certains engagements liés aux passifs sociaux.

Dispositifs de gestion du risque

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

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

Dans ce cadre, la Société a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et elle considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir (cf. Note 21 aux comptes consolidés du groupe Capgemini).

Risque de taux

Facteurs de risques

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

L'exposition du Groupe aux risques de taux d'intérêt s'analyse également à la lumière de sa situation de trésorerie : les liquidités dont il dispose sont généralement placées à taux variable, alors que son endettement financier – principalement composé d'emprunts obligataires – est quant à lui principalement à taux fixe (cf. Note 23 aux comptes consolidés du groupe Capgemini).

Dispositifs de gestion du risque

Dans le cadre de sa politique de financement, le Groupe veille à limiter le risque de taux d'intérêt, en ayant recours à des financements à taux fixe pour une large partie de son endettement financier.

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

Risque de change

Facteurs de risques

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

En effet, il est à noter que le recours significatif à la production délocalisée dans les centres situés notamment en Inde, mais aussi en Pologne, en Chine ou en Amérique latine, expose Capgemini à des risques de change sur une partie de ses coûts de production. Capgemini S.E. 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 23 aux comptes consolidés du groupe Capgemini).

Dispositifs de gestion du risque

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

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

Risques passifs sociaux

Facteurs de risques

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

Les principaux facteurs constitutifs du risque de volatilité sont la fluctuation des taux d'intérêt et plus généralement des marchés financiers, du taux d'inflation et de l'espérance de vie.

Les actifs de couverture des principaux régimes dont les risques n'ont pas été transférés auprès du marché de l'assurance, sont gérés par les trustees de chaque fonds et investis sur différentes classes d'actifs (y compris en actions). Ils sont soumis aux risques de fluctuation des marchés financiers, ainsi qu'à la performance de la politique de gestion définie par les trustees, dont la mise en œuvre peut le cas échéant être déléguée. Dans ces conditions, les actifs de couverture peuvent être inférieurs à la valeur actualisée des obligations de retraite, traduisant une insuffisance de couverture ou déficit. Les variations dans le temps d'actifs et/ou de passifs, qui ne vont pas nécessairement dans le même sens, sont éminemment volatiles et susceptibles d'augmenter ou de réduire le niveau de couverture actifs/passifs et le déficit en résultant. Toutefois, l'impact économique éventuel de ces variations doit être apprécié sur le moyen et le long terme en ligne avec l'horizon des engagements de retraites et assimilés du Groupe (cf. Note 24 aux comptes consolidés du groupe Capgemini).

Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe 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 et suivie périodiquement avec pour objectif notamment de réduire la volatilité. L'accroissement de l'espérance de vie est pris en compte au fur et à mesure de sa constatation par les actuaires.

Les engagements du Groupe liés au comblement des déficits de retraite et engagements assimilés sont conformes aux réglementations locales.

Certains risques sont transférés auprès du marché de l'assurance.

f. Assurances

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

La Direction des Assurances du Groupe, rapportant à la Direction Financière, est en charge de la conception, du placement et du suivi de toutes les assurances « non-vie ». La gestion et la coordination des assurances de personnes sont régies par une gouvernance conjointe entre la Direction Financière et la Direction des Ressources Humaines du Groupe.

Responsabilité civile générale et professionnelle

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

La première ligne de ce programme, d'un montant de 20 millions d'euros, est réassurée auprès d'une filiale de réassurance consolidée (captive), structure en place depuis plusieurs années.

Dommages directs et pertes d'exploitation

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

Ses locaux sont répartis dans plusieurs pays et, dans la plupart des pays, sur plusieurs sites. Ils totalisent un peu plus de 360 sites pour une surface moyenne d'environ 4 100 m^2. Une partie des consultants travaille dans les locaux des clients. Cette dispersion géographique limite les risques, notamment de pertes d'exploitation, qui pourraient résulter d'un sinistre. Le plus important site du Groupe, réparti en plusieurs bâtiments, regroupe près de 8 900 personnes en Inde. Le risque de carence clients et fournisseurs est appréhendé et assuré dans la mesure du possible, en fonction de la connaissance de la matérialité du risque et de l'offre du marché de l'assurance.

Assurances de personnes et mobilité

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

Les programmes d'assurances de personnes (décès, invalidité, santé, frais médicaux, vie, retraite, etc.) sont liés aux différents avantages sociaux des collaborateurs, qui sont généralement gérés par les ressources humaines dans chaque pays. La gestion et la coordination internationale de ces couvertures sont placées sous la responsabilité conjointe des Directions Assurances et Ressources Humaines du Groupe, et le respect d'une gouvernance conduisant à des décisions prises conjointement par le Groupe et les pays. Les principaux objectifs fixés sont (i) d'être en conformité avec les obligations locales en matière d'assurance, (ii) de respecter les législations locales, (iii) de développer, homogénéiser et améliorer les couvertures actuelles, conformément aux différentes réglementations des pays concernés et à des standards de couverture intégrant les meilleures pratiques locales et les activités du Groupe, en optimisant les mécanismes de transfert et/ou de financement alternatifs des risques.

Autres risques

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

Les risques de pollution, faibles dans une activité de prestation de services intellectuels, ne sont pas assurés dans tous les pays. Certains risques font l'objet de restrictions ou d'exclusions générales imposées par le marché de l'assurance.

2.5.4 Actions menées en lien avec l'amélioration continue des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

a. Focus sur les principaux travaux réalisés en 2017

Au cours de l'année 2017, le Groupe a mené et poursuivi un certain nombre d'actions visant à déployer et harmoniser les processus et procédures au sein du Groupe, et qui ont pour effet de renforcer l'environnement de contrôle de Capgemini. Parmi ces actions il convient de souligner :

- la validation de la politique de gestion des risques du Groupe par le Comité d'Audit et des Risques ;
- la poursuite de la mise à jour de la cartographie des risques comprenant l'identification et l'appréciation des risques majeurs à l'échelle du Groupe ;
- la formalisation des plans d'actions par les titulaires de fonctions exposées aux risques prioritaires, leur validation et suivi par le Comité des Risques du Groupe ;
- la formalisation d'un plan de gestion de crise au niveau du Groupe ;
- le déploiement global d'une solution de frais de déplacement avec paiement direct *via* des cartes de crédit et des règles d'audit intégrées à l'outil ;
- le suivi central de tous les projets de transformation immobiliers, conçu pour la gestion des risques opérationnels, et pour leur contrôle financier ;
- un programme d'audit des risques internes et externes des sites opérationnels du Groupe, en partenariat avec un consultant extérieur, couvrant les aspects environnement, santé et sécurité ;
- l'optimisation de la gouvernance Ressources Humaines, à l'échelle mondiale ;
- la définition d'une procédure et le déploiement d'une politique de rémunération commerciale au niveau mondial, intégrant un plan à 3 ans débutant en 2015, afin d'aligner l'ensemble des unités opérationnelles à travers le monde sur les principes définis au niveau du Groupe ;
- le déploiement d'une application mondiale pour la gestion du personnel, et la mise en place d'un nouveau système d'information pour la gestion de la performance ;
- la définition d'une gouvernance globale traitant de la sécurité des employés (*people safety*) ;
- la refonte du processus de gestion des déplacements à l'international ;
- une politique de mobilité internationale à l'échelle du Groupe ;
- la tenue d'une revue stratégique des talents permettant l'identification d'actions sur les équipes dirigeantes des principales unités, et la formalisation de leurs plans de successions.

b. Perspectives 2018 dans le cadre de la démarche d'amélioration continue

En 2018, le processus de gestion des risques continuera à se déployer sur la base de la dernière cartographie des risques actualisée en 2017. Une attention particulière sera portée sur l'adéquation entre le plan d'audit interne (3e ligne de maîtrise) et les actions mises en place en vue de la réduction des risques prioritaires.

Dans le cadre de la recherche d'amélioration des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, l'année 2018 permettra au Groupe de :

- déployer un outil de gestion intégrée de la rémunération, à l'échelle du Groupe ;
- finaliser un plan de gestion des crises afin d'optimiser la gouvernance et de réduire notamment l'exposition liée au risque de réputation ;
- finaliser le déploiement de l'outil de contrôle des accès au réseau informatique du Groupe, étendu aux applications fonctionnelles, intégrant des règles de contrôle de séparation des taches.

3

Notre responsabilité sociale, sociétale et environnementale

3.1 Une stratégie renouvelée : « Architectes d'Avenirs Positifs » 120

3.1.1 Devenir « Architectes d'Avenirs Positifs » 120
3.1.2 Engagements et récompenses 120
3.1.3 Démarche de matérialité 122
3.1.4 Éthique et conformité 122
3.1.5 Achats responsables 126
3.1.6 Cybersécurité et protection des données 128

3.2 Ressources humaines et cadre de travail 129

3.2.1 Notre ressource la plus précieuse : nos collaborateurs 129
3.2.2 Contribuer à la création d'emploi 132
3.2.3 Gestion des talents 133
3.2.4 Formation des collaborateurs : Capgemini University 134
3.2.5 Mobilité locale et internationale 136
3.2.6 Diversité 137
3.2.7 Rémunération et mécanismes de fidélisation 142
3.2.8 Santé et sécurité 143
3.2.9 Accords d'entreprise et dialogue social 145

3.3 Impact social et inclusion numérique 146

3.3.1 Notre ambition en matière d'inclusion numérique 146
3.3.2 Les grands leviers de l'inclusion numérique 147
3.3.3 Dons 147

3.4 Responsabilité environnementale 148

3.4.1 Management environnemental 148
3.4.2 Performance environnementale 150
3.4.3 Résilience climatique 159
3.4.4 Engagement des parties prenantes 160

3.5 Méthodologie et périmètre des informations extra-financières 163

3.5.1 Méthodologie et périmètre 163
3.5.2 Tableau de correspondance – Grenelle II 164

3.6 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 167

3.1 Une stratégie renouvelée : « Architectes d'Avenirs Positifs »

3.1.1 Devenir « Architectes d'Avenirs Positifs »

Solidement ancré dans les valeurs qui ont façonné les cinquante ans d'histoire du Groupe, notre engagement en matière de Responsabilité Sociale, Sociétale et Environnementale est à la fois un principe directeur, et un axe d'amélioration et de renouvellement constants, à mesure que nous développons et consolidons notre activité à l'échelle mondiale.

La Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) du groupe Capgemini couvre les domaines clés dans lesquels nos services de conseil, de technologie et d'externalisation ont des impacts directs. Elle vise à créer un environnement de travail riche en diversité et inclusif, qui permet à nos collaborateurs d'exprimer tout leur potentiel professionnel, d'offrir le meilleur service possible à nos clients, d'aider nos clients à réduire leur empreinte environnementale et de mettre nos compétences et savoir-faire spécifiques au service du développement de notre environnement direct.

Notre approche respecte les cadres juridiques et réglementaires, nationaux comme internationaux, telles que les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail, les principes de la Déclaration universelle des droits de l'Homme de 1948 (en vertu desquels nous refusons le recours au travail forcé et au travail des enfants), et les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Ces lignes directrices orientent l'ensemble de nos engagements nationaux et internationaux en matière de RSE.

Une ambition renouvelée soutenue par trois piliers

La formule « Architectes d'Avenirs Positifs » résume notre ambition réaffirmée en matière de RSE : nous souhaitons être reconnus partout dans le monde comme une entreprise de pointe en la matière, dont l'expertise a des effets externes positifs. Nous érigeons en impératif d'entreprise le caractère durable de nos activités et le plaçons au centre de de nos activités. Nous avons l'ambition d'être moteur du changement, par nos méthodes de travail et par l'implication personnelle de nos collaborateurs.

Afin de répondre aux exigences de nos clients et rester compétitifs sur nos marchés, nous devons ancrer la notion de responsabilité, autant sociale qu'environnementale, au cœur de notre métier. En tant qu' « Architectes d'Avenirs Positifs », nous travaillerons en étroite collaboration avec nos clients et partenaires pour élaborer les solutions qui puissent contribuer à la protection de l'environnement et qui permettent à la société d'assimiler la révolution numérique et l'automatisation.

Nous avons défini des objectifs clés pour chacun des trois piliers de notre stratégie, ainsi que des cibles associées à ces objectifs à l'horizon 2020. Ces trois piliers sont les suivants :

- diversité : créer un environnement professionnel inclusif, en mesure d'attirer et de retenir des talents de tous profils, afin que Capgemini prospère et que nos collaborateurs s'épanouissent. La diversité est pleinement intégrée dans nos politiques et processus RH don la gestion des talents ;
- inclusion numérique : déployer nos compétences pour relever les défis liés à la révolution numérique et à l'automatisation ;
- responsabilité environnementale : minimiser notre empreinte écologique, favoriser la résilience de nos activités face au changement climatique et aider nos clients à relever les défis du développement durable.

Cette stratégie est solidement ancrée dans la culture d'entreprise de Capgemini ainsi que dans son éthique et ses valeurs. La direction de Capgemini s'est engagée à intégrer ces principes dans nos méthodes de travail, nos processus de prise de décision et notre expertise.

Notre approche pour atteindre ce but est de donner à chacun de nos collaborateurs les moyens d'être un « Architecte d'Avenirs Positifs ».

3.1.2 Engagements et récompenses

3.1.2.1 Engagement RSE de la direction

Christine Hodgson, Présidente de Capgemini Royaume-Uni, a été nommée en 2017 Directrice de la Responsabilité Sociale et Environnementale et membre du Comité Exécutif du Groupe.

Cette nomination témoigne de l'importance que revêt pour le Groupe la RSE sous toutes ses facettes, et de la nécessité d'articuler cette responsabilité avec notre stratégie d'entreprise.

Le Comité Exécutif, la Direction Générale et le Conseil d'Administration du Groupe sont tenus informés de la stratégie et des progrès réalisés en vue de nos objectifs, qu'ils soutiennent et promeuvent.

En 2017, un objectif de diversité a été intégré pour la première fois dans le calcul de la rémunération variable des cadres dirigeants du Groupe.

3.1.2.2 Engagements officiels du Groupe

La Responsabilité Sociale et Environnementale du Groupe se concrétise par des engagements forts dans des champs d'action pertinents, aux niveaux national, régional et mondial.

Ces engagements vont au-delà du simple respect des cadres juridiques et impliquent la participation du Groupe à de nombreuses initiatives de grande ampleur, telles que :

- l'adhésion aux principes de la Déclaration universelle des droits de l'Homme de 1948 et aux conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT), refusant le recours au travail forcé et au travail des enfants ;
- le Pacte mondial des Nations Unies (*Global Compact*), dont Capgemini est signataire depuis 2004. Les entreprises adhérentes à ce programme respectent et promeuvent une liste de dix principes dans les domaines de l'environnement, des droits de l'homme, du droit du travail et de la lutte contre la corruption ;
- l'initiative *Caring for Climate* du Pacte mondial des Nations Unies depuis son lancement en 2007 ;
- la Déclaration de Guadalajara de 2010 sur le rôle des TIC dans l'émergence de solutions à faible intensité carbone ;
- les *Women's Empowerment Principles* des Nations Unies depuis leur lancement en 2011 ;
- les « Propositions des entreprises pour la COP 21 » dans le cadre de la 21e session de la Conférence des parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur le changement climatique en 2015 ;
- le réseau mondial Entreprises et handicap de l'OIT.

Nous suivons également les bonnes pratiques et préconisations internationales applicables, telles que les Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales de l'OCDE.

Concernant la responsabilité environnementale, nous nous sommes également engagés au niveau du Groupe :

- en fixant des objectifs sur la base des *Science-Based Targets*, permettant de maintenir la hausse des températures en-deçà du seuil de 2 °C, conformément à l'Accord de Paris sur le climat conclu à l'issue de la COP 21 (nous avons été la première entreprise de conseil et services informatiques à le faire) ;
- en étant signataire de six communiqués sur le changement climatique publiés par le *Prince of Wales's Corporate Leaders' Group on Climate Change* (*Trillion Tonne 2014*, *Climate Change 2012*…).

3.1.2.3 Distinctions et récompenses

Les efforts déployés et les progrès réalisés par le groupe Capgemini en matière de développement durable sont régulièrement reconnus par des tiers.

Nous travaillons par ailleurs avec de nombreux analystes indépendants dans le domaine de la Responsabilité Sociale et Environnementale, ainsi qu'avec des agences de notation extra-financière. Nous prenons très au sérieux ces analyses externes, et apprécions pleinement les évaluations dressées par des tierces parties fiables, qui nous permettent de situer précisément notre performance.

Les principales notations et récompenses internationales décernées au Groupe en 2017 sont les suivantes :

- sélection parmi les *World's Most Ethical Companies* de The *Ethisphere*® Institute, un *think tank* international de premier plan spécialisé dans la recherche sur les pratiques éthiques des entreprises ;
- notation « A- » par le CDP (*Carbon Disclosure Project*), ce qui place Capgemini dans les 22 % d'entreprises les mieux évaluées tous secteurs confondus, et dans le premiers quartile de notre secteur d'activité ;
- certification *Gold* maintenue sur la plateforme collaborative Ecovadis de performance RSE ;
- présence confirmée au sein des indices EURONEXT Vigeo Eiris Europe 120 et Eurozone 120 (notre performance environnementale, sociale et de gouvernance nous place parmi les 120 meilleures entreprises en Europe et au sein de la zone euro) ;
- certification BSI après audit pour la conformité du Système de management environnemental du Groupe à la norme ISO 14001 ;
- présence de nouveau confirmée dans l'Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe en mars 2017 ;
- inclusion dans les indices STOXX ESG Leaders en septembre 2017 ;
- statut « Prime » maintenu dans l'OEKOM Corporate Responsibility Index ;
- inclusion confirmée dans l'indice FTSE4Good ;
- *Golden Peacock Global Award for Excellence in Corporate Governance* décerné pour la description et l'autoévaluation de nos opérations visant à améliorer la performance de notre organisation ;
- inclusion dans le Standard Ethics Index suite au niveau obtenu par notre notation extrafinancière sollicitée (SSR) ;
- inclusion dans le Dow Jones Sustainability Index Europe pour la première fois.

Par ailleurs, de nombreux prix et certifications ont récompensé l'action de Capgemini au niveau national, témoignant du caractère durable et responsable de nos pratiques d'entreprise. En voici quelques exemples :

- Top 10 des « Recruteurs de la Diversité », par la Fondation Mozaïk et le ministère de l'Économie et des Finances, France ;
- *Top 100 Best Companies for Women*, par BCWI (*Best Companies for Women in India*) et AVTAR ;
- *Top 50 Employers for Women*, par *The Times*, Royaume-Uni ;
- *2018 Best Places to Work – Employee Choice award*, par Glassdoor, Royaume-Uni ;
- *Business of the Year*, par les *First Women Awards*, Royaume-Uni ;
- *Computing Publishers for Diversity project of the year*, par les *Women in IT Excellence Awards*, Royaume-Uni ;
- *Diversity Champion* dans le cadre du *Stonewall's Equality Index*, Royaume-Uni ;
- *Best Diversity Employer* et *The Times Top 50 Employers for Women*, Canada ;
- certification EDGE (*Economic Dividends for Gender Equality*) à différents niveaux aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France, au Brésil et en Inde.

3.1.3 Démarche de matérialité

Nous veillons constamment à ce que notre stratégie RSE réponde aux attentes de l'ensemble de nos parties prenantes. C'est en 2014 que nous avons procédé pour la première fois à une analyse de l'importance relative des composantes et problématiques sociales et environnementales, en concertation avec les parties prenantes internes et externes au Groupe.

En 2017, nous avons organisé, dans le cadre de la préparation de notre premier rapport intégré, une série d'entretiens et d'ateliers en interne avec les équipes dirigeantes du Groupe.

Les résultats de cettes démarches ont servi à construire l'analyse de matérialité décrite dans le Rapport intégré.

Les échanges avec les parties prenantes internes et externes (investisseurs, clients, syndicats, associations…) se poursuivront sur ce thème en 2018 afin de permettre au Groupe de mieux comprendre les enjeux essentiels aux yeux de chacun et de déterminer les actions qui s'imposent.

Les indicateurs requis par la loi dite « Grenelle II » (article R.225-105-1 du Code de commerce) figurent dans le tableau de la section 3.5, ainsi que des explications sur les indicateurs sur lequels nous n'effectuons pas de reporting à ce jour. Pour l'année 2017, nous avons publié les indicateurs les plus pertinents pour notre secteur d'activité et nos activités, dont la liste n'a pas varié depuis l'année précédente.

En préparation du document de référence reporting 2018 et du nouveau cadre juridique applicable, nous avons commencé à sélectionner les indicateurs significatifs qui seront communiqués aux organismes tiers indépendants.

3.1.4 Éthique et conformité

En 2009, le Conseil d'Administration de Capgemini a lancé le programme Éthique et conformité (*Ethics and Compliance*) afin de renforcer encore la culture déontologique qui est depuis toujours une composante centrale du Groupe. Dans le cadre de ce programme, nous avons mis en place un réseau mondial de Directeurs Éthique et conformité ainsi qu'une Charte Éthique, une politique de lutte contre la corruption et une politique de conformité aux lois sur la concurrence qui nous permettent de réaffirmer nos valeurs dans tous les pays où nous sommes implantés. L'ensemble de nos collaborateurs est tenu de respecter les principes consignés dans ces trois documents fondamentaux, et de suivre trois formations en ligne couvrant leurs contenus respectifs.

Le programme Éthique et conformité manifeste les valeurs profondes du Groupe et sa forte culture éthique, et représente par ailleurs un atout majeur pour attirer, développer et impliquer de nouveaux talents.

Par ailleurs, la création d'un environnement éthiquement exemplaire conforte notre réputation et développe des opportunités nouvelles, tout en positionnant le Groupe en « leader for leaders », conformément à notre stratégie d'entreprise.

Organisation du programme Éthique et conformité

Les Directeurs des entités opérationnelles du Groupe sont responsables de l'éthique et de la conformité dans leurs périmètres respectifs, ainsi que de la conduite du programme Éthique et conformité dans le respect des cadres juridiques et réglementaires et des procédures localement applicables.

Le *Chief Ethics & Compliance Officer* (CECO) est responsable du programme à l'échelle du Groupe.

Le Comité Éthique et Gouvernance du Conseil d'Administration procède annuellement à une revue du programme et des objectifs atteints (voir section 2.2.4).

Les Directeurs Juridiques assurent également la fonction de Directeur Éthique et conformité dans leurs périmètres d'activité. Ils veillent à la mise en œuvre du programme dans leurs zones géographiques, en concertation avec le CECO.

Principes, lignes directrices et politiques du Groupe : le *Blue Book*

Une organisation décentralisée telle que la nôtre ne peut exister sans un corpus de principes, de procédures et de politiques communes qui gouvernent nos activités au quotidien. Le *Blue Book*, document interne dont la première redaction date de 1989, constitue le cadre de référence qui permet à chacun de nos collaborateurs, de nos unités opérationnelles et de nos services de travailler efficacement et de concert, partout dans le monde et à tous les niveaux de notre organisation.

Le *Blue Book* contient :

- les principes fondamentaux du Groupe : sa mission, son expertise, ses principaux objectifs, ses valeurs, la Charte Éthique et les principes de coopération ;
- l'organisation et la gouvernance du Groupe ;
- les procédures d'autorisation et de validation ;
- les règles et principes de vente et de prestation de services ;
- les règles de gestion des risques, d'estimation de prix et de contractualisation en amont des ventes ;
- les règles et principes de gestion financière, de fusion, d'acquisition, de cession et d'assurance ;
- les politiques de ressources humaines et les principes de management ;
- le marketing, les communications, la gestion des connaissances et l'informatique ;
- les politiques d'achat, y compris les règles éthiques et de sélection des fournisseurs ;
- les politiques de Responsabilité Sociale et Environnementale.

Ces politiques, procédures et principes directeurs couvrent l'ensemble des normes que sont tenues de suivre toutes les entités du Groupe, dans le respect des obligations juridiques applicables au niveau national.

L'évaluation du degré de conformité à ces principes directeurs est une composante essentielle de notre processus d'audit interne. Le *Blue Book*, qui est régulièrement mis à jour, est mis à la disposition de tous les collaborateurs sur l'intranet du Groupe.

Éthique des affaires

Les sept valeurs fondamentales et principes éthiques du Groupe font partie du précieux héritage transmis par son fondateur Serge Kampf. Notre attachement historique à ces valeurs a façonné la réputation du Groupe sur le marché, et forme une composante essentielle de notre performance d'entreprise.

Le programme Éthique et conformité a été mis en place afin de préserver et d'approfondir cette adhésion, et d'augmenter ce faisant notre avantage compétitif. Les objectifs du programme sont les suivants :

- nourrir une culture éthique durable, qui favorise l'intégrité et les comportements éthiques ;
- promouvoir la connaissance et le respect des lois et réglementations, ainsi que des politiques internes en vigueur au sein du Groupe ;
- mener des initiatives visant à renforcer les efforts de prévention et à empêcher tout manquement à l'éthique et aux règles.

Le programme Éthique et conformité en 2017

Charte Éthique

L'ensemble de la culture éthique du Groupe se retrouve dans la Charte Éthique (*Code of Business Ethics*), disponible en quatorze langues. Cette Charte est approuvée collectivement et individuellement par chacun des membres du Conseil d'Administration, du Comité Exécutif et de la communauté des Vice-Présidents. Sa dernière mise à jour date de janvier 2016.

Tous les collaborateurs du Groupe sont tenus de respecter les sept valeurs clés et les principes entérinés dans la Charte. Ils sont spécifiquement tenus :

- de respecter les lois et réglementations en vigueur ;
- d'appliquer les règles relatives à la santé et à la sécurité au travail et de contribuer au maintien d'un environnement professionnel sécurisant et inclusif ;
- d'agir de manière responsable dans le respect des lois sur la concurrence et des mesures anticorruption en vigueur, de s'interdire tout conflit d'intérêt ou délit d'initié, et de communiquer des informations commerciales et financières fiables ;
- de tisser des relations ouvertes et transparentes avec nos clients, fournisseurs et partenaires commerciaux ;
- de veiller à la sécurité et à l'intégrité de tous les actifs appartenant au Groupe et aux tierces parties avec lesquelles nous travaillons ;
- de minimiser l'impact environnemental de nos activités et de favoriser leur portée sociale dans les zones géographiques où nous sommes implantés ;
- de proscrire tout recours au travail forcé ou au travail des enfants dans le cadre de nos activités.

Fin 2017, plus de 184 000 collaborateurs – soit près de 92 % des effectifs du Groupe – avaient suivi le module de formation en ligne consacré à la Charte Éthique, disponible en neuf langues.

L'obligation de respecter les principes édictés dans la Charte et de suivre la formation correspondante s'applique à toutes les nouvelles recrues.

Politique de lutte contre la corruption

Le Groupe a publié en 2011 un document détaillant notre politique de tolérance zéro face à toute forme de corruption. Ce document est disponible en douze langues.

Fin 2017, plus de 184 000 collaborateurs – soit près de 92 % des effectifs du Groupe – avaient suivi le module de formation en ligne correspondant, disponible en six langues.

Loi Sapin II : voir le chapitre 2, Gouvernement d'entreprise – Risques et contrôle interne pour des informations complémentaires sur la gestion des risques juridiques.

Politique de conformité aux lois sur la concurrence

En 2012, le Groupe s'est doté d'une politique spécifique pour permettre à ses collaborateurs de mieux identifier et de prévenir les situations pouvant mener à des violations aux lois sur la concurrence. Ce document est disponible en neuf langues.

Fin 2017, plus de 175 000 collaborateurs – soit près de 88 % des effectifs du Groupe – avaient suivi le module de formation en ligne consacré à la conformité aux lois sur la concurrence, disponible en cinq langues.

Toute nouvelle recrue doit se conformer aux principes édictés par la politique de lutte contre la corruption et la politique de conformité aux lois sur la concurrence, et de suivre les modules de formation correspondants.

Procédure d'alerte

La Charte Éthique précise qu'un collaborateur confronté à une question ou un problème d'éthique ou de conformité doit d'abord le signaler à son supérieur hiérarchique. Si ce dernier ne parvient pas à régler la situation, s'il n'est pas opportun pour le collaborateur d'en référer à son supérieur, ou si les autres procédures de signalement des griefs ne sont pas applicables, le collaborateur peut alors recourir à la procédure d'alerte réservée aux employés (*Raising Concern Procedure*, ou RCP).

Cette procédure d'alerte permet aux collaborateurs de demander conseil et de s'informer sur la marche à suivre auprès du Directeur Juridique/Directeur Éthique et conformité dont ils dépendent localement, voire directement auprès du CECO basé à Paris. Depuis sa mise en place fin 2013, la procédure d'alerte est active dans tous les pays où le Groupe est implanté, au cas par cas et dans le respect des cadres juridiques en vigueur.

Engagement en faveur des droits de l'homme

L'engagement de Capgemini en faveur des droits de l'homme est profondément enraciné dans les valeurs et dans la culture du Groupe depuis sa création en 1967. Ce socle éthique sous-tend l'ensemble de notre activité. Le Groupe encourage ses salariés et fournisseurs à en respecter les principes et leur donne les moyens de les mettre en œuvre.

En tant qu'entreprise éthique et responsable, Capgemini souscrit aux principes de la Déclaration universelle des droits de l'Homme de 1948 ainsi qu'aux conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT), en vertu desquelles nous refusons tout recours au travail forcé ou au travail des enfants.

Notre engagement s'est prolongé en 2004 par la signature du Pacte mondial des Nations Unies et l'adhésion à ses dix principes dans les domaines de l'environnement, des droits de l'homme, du droit du travail et de la lutte contre la corruption. Notre programme Éthique et conformité, notre stratégie RSE et l'ensemble des politiques du Groupe (RH, achats…) témoignent de notre fidélité à ces principes et orientent leur application concrète dans tous nos domaines d'activité, et dans tous les pays où nous sommes implantés.

Au sein de notre organisation décentralisée, chaque entité juridique est tenue de se conformer aux principes décrits plus haut, autant qu'aux législations nationales, et de traduire ainsi l'engagement du Groupe, à l'échelle locale, en actions et en politiques concrètes à même de promouvoir les droits de l'homme dans nos domaines d'activité.

Loi sur l'esclavage moderne

Depuis 2015, Capgemini Royaume-Uni a pris une série de mesures pour s'assurer que l'esclavage moderne et le trafic d'êtres humains n'aient aucune place au sein de son organisation ni dans sa chaîne d'approvisionnement. Ces mesures sont conformes au *Modern Slavery Act* britannique et attestent de notre engagement en faveur des droits de l'homme à tous les niveaux de notre activité. Capgemini Royaume-Uni a publié un communiqué sur cette question, mis en ligne à la disposition de toutes les parties prenantes :

https://www.capgemini.com/gb-en/wp-content/uploads/sites/3/2017/07/transparency_statement_with_signature_latest.pdf

Ce communiqué précise que Capgemini Royaume-Uni a une politique de tolérance zéro face à la corruption active ou passive et face aux atteintes aux droits de l'homme, et récuse l'idée selon laquelle le travail forcé ou obligatoire, la réduction en esclavage ou en servitude ou le trafic d'êtres humains sont des maux nécessaires dans les entreprises et les chaînes d'approvisionnement modernes.

Capgemini Royaume-Uni s'engage auprès de ses salariés, de ses clients et de ses fournisseurs à prendre toutes les mesures qui s'imposent pour éradiquer l'esclavage moderne à tous les niveaux de son activité. Un plan de réduction des risques est en place pour veiller à l'amélioration continue de sa performance en la matière.

Loi relative au devoir de vigilance

Depuis 2017, la loi n° 2017-399 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre impose aux entreprises françaises de plus de 5 000 salariés de dresser et de mettre en œuvre un plan de vigilance raisonnable propre à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant de ses propres activités et de celles de ses filiales ainsi que des activités des sous-traitants ou fournisseurs.

Conformément à ses engagements internationaux, à ses critères éthiques et à sa stratégie commerciale, le Groupe s'est doté dès 2015 d'une politique responsable en matière d'achat et de chaîne d'approvisionnement. Nos relations avec nos fournisseurs et sous-traitants sont gouvernées par les règles définies dans ce cadre, qui exhortent toutes les parties à travailler de manière responsable et durable dans le respect de nos engagements éthiques et des cadres juridiques nationaux et internationaux en vigueur (voir la section 3.1.5 Achats responsables).

Afin de remplir ses obligations juridiques de vigilance et de prévention des atteintes aux droits de l'homme et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité, ainsi qu'à l'environnement, Capgemini a mené à bien une première évaluation des risques. Cette démarche s'est appuyée sur le cadre d'approvisionnement responsable du Groupe (*Responsible Procurement Framework*) et sur son approche et sa méthodologie de gestion des risques, en mettant l'accent sur les droits de l'homme.

Concernant la santé et la sécurité, nos politiques locales veillent à ce que les normes du Groupe soient appliquées à l'ensemble de nos collaborateurs, dans tous les pays où nous sommes implantés (voir la section 3.2.7 Santé et sécurité). Tous nos fournisseurs et sous-traitants sont tenus de respecter le même niveau d'exigence dans leurs pays respectifs, conformément à notre Code de conduite fournisseurs (voir la section 3.1.5 Achats responsables).

Poursuivant ses efforts de vigilance dans ce domaine, le Groupe étendra en 2018 l'évaluation des risques aux domaines de la santé et de la sécurité, en réalisant des analyses pilotes de sa chaîne d'approvisionnement.

Concernant les risques environnementaux, le Groupe dispose d'un système de management environnemental (certifié ISO 14001:2015) qui lui permet d'identifier et de gérer cette catégorie de risques, dans le respect des cadres réglementaires nationaux et internationaux en vigueur et de ses propres objectifs. Les risques liés à la chaîne d'approvisionnement sont intégrés au système de management environnemental. Une évaluation des risques liés au changement climatique s'est ajoutée à nos procédures de gestion des risques en 2017, et sera progressivement intégrée au système standard de management dans l'ensemble des pays où le Groupe est implanté (voir la section 3.4, Responsabilité environnementale).

Notre approche

En 2017, le Groupe a réalisé une première évaluation et cartographie des risques au sein de sa chaîne d'approvisionnement pour identifier les pays et les domaines présentant les risques les plus élevés.

À cette fin, nous avons :

- mis en œuvre l'approche de gestion des risques du Groupe, garantissant la rigueur et la cohérence de la démarche ;
- évalué pays par pays les risques concernant les droits de l'homme, sur la base d'indicateurs externes établis par des organismes indépendants ;
- identifié les catégories d'approvisionnement à risque élevé en nous appuyant sur l'expertise interne de nos équipes, et notamment des responsables de catégories d'achat ;
- accordé une attention prioritaire aux catégories à risque élevé et à forte valeur en termes de dépenses constatées ;
- travaillé en étroite collaboration avec les fonctions Risque et assurance, Éthique et conformité, et RSE.

Ce premier exercice de cartographie nous a permis d'identifier les trois principaux pays et les trois principales catégories d'approvisionnement à risque.

- Les pays identifiés comme étant à haut risque sont : la Chine, le Guatemala et l'Inde, sur la base notamment d'indicateurs sur les Droits de l'homme et la santé et la sécurité
- Les catégories identifiées comme étant à haut risque, sur la base de notre activité opérationnelle, sont: le voyage, la sous-traitance et la location de sites.

Suite à cette première cartographie des risques, le Groupe poursuivra son action en s'appuyant sur ses valeurs et ses principes éthiques, ainsi que sur les lignes directrices, procédures et outils déjà en place afin d'assurer des résultats concrets. C'est ainsi que nous prévoyons de :

- sélectionner parmi les procédures existantes celles qui permettront une évaluation régulière de la situation des filiales, sous-traitants et fournisseurs concernant les risques identifiés, et créer des procédures nouvelles si besoin est ;
- mettre en place un plan de vigilance et des mesures de prévention destinées à améliorer continuellement notre performance, portant en priorité sur les fournisseurs correspondant aux catégories de risque identifiées et déjà intégrés dans notre cadre de gestion des relations fournisseurs. Le Groupe complétera par ailleurs les programmes, politiques et procédures existants (en matière de RH, de RSE, d'éthique et conformité, de risque et assurance, juridique…) avec les principes directeurs qui conviennent ;
- veiller à ce que notre dispositif d'alerte permette de détecter efficacement tout risque ou violation, en adaptant et en mettant à jour la procédure RCP existante (voir Procédure d'alerte ci-dessus) et en impliquant le cas échéant les partenaires sociaux dans le déploiement de la nouvelle procédure ;
- mettre en place un système d'évaluation et de contrôle permettant de vérifier l'efficacité des mesures et les progrès réalisés (voir Procédures de contrôle, Section 2.5), et d'en réaliser un reporting interne et externe.

Un comité de pilotage dédié sera constitué, qui comprendra des cadres dirigeants des fonctions Achats, Gestion des risques et assurance, Fusions et Acquisitions, Opérations, Éthique et conformité, Audit, Juridique, RH, Finance et RSE. Le comité animera le plan de vigilance et veillera à sa bonne mise en œuvre et à celle des mesures d'accompagnement et des dispositifs décrits ci-dessus.

Le comité de pilotage assurera le suivi des progrès et de l'efficacité des mesures prises tout au long de l'année, et tiendra régulièrement informé le Comité des Risques du Groupe des évolutions du plan de vigilance et des dispositifs associés, des changements intervenant dans l'exposition aux risques ou de l'émergence de risques nouveaux, le cas échéant.

La mise en œuvre du plan de vigilance devra impliquer l'ensemble des parties prenantes pertinentes, internes ou externes, afin que celui-ci soit progressivement incorporé dans la culture d'entreprise de Capgemini.

Prochaines étapes

Comme en témoignent le présent document de référence et les précédents, certifiés de manière indépendante, nous avons su prendre des mesures concrètes et obtenir des résultats tangibles dans tous les domaines de la conformité. Nous poursuivrons ces efforts à l'avenir pour l'amélioration continue de notre performance.

Concernant les droits de l'homme, nous veillerons à améliorer notre plan de vigilance, en nous appuyant sur les bonnes pratiques développées par Capgemini Royaume-Uni dans le cadre du *Modern Slavery Act*.

Le Groupe adaptera les programmes de formation et d'apprentissage afin de sensibiliser ses collaborateurs aux problématiques concernées et de favoriser l'adoption des comportements appropriés au sein de notre organisation.

Enfin, en 2018, la poursuite des échanges avec les parties prenantes internes et externes (syndicats, associations, investisseurs, clients…) sur la matérialité des différents enjeux permettra de nourrir nos efforts d'amélioration continue, et contribuera à incorporer progressivement les obligations et approches nouvelles dans les politiques, les procédures et la culture du Groupe.

3.1.5 Achats responsables

Notre chaîne d'approvisionnement permet à la fois de servir nos clients et d'assurer la bonne conduite de nos activités internes au jour le jour. Nous veillons à ce qu'elle soit à la hauteur de nos impératifs éthiques, et qu'elle réponde aux attentes de nos clients. Depuis plus de dix ans, le Groupe s'est doté d'une politique obligatoire de bons de commande et d'un système centralisé d'achats (*Global Purchasing System*) qui offre une vision claire de toutes nos activités dans ce domaine.

La fonction Achats de Capgemini répond aux exigences du Blue Book, qui comprend les valeurs du Groupe, nos politiques Éthique et conformité et RSE, et respecte l'ensemble des cadres juridiques et réglementaires en vigueur aux niveaux national et international.

Le système centralisé d'achats de Capgemini compte à ce jour plus de 20 000 fournisseurs et sous-traitants actifs. Une chaîne d'approvisionnement aussi vaste, couvrant plusieurs continents, présente naturellement un certain nombre de risques et de problématiques ; nous sommes conscients de notre devoir de vigilance dans un tel contexte pour défendre les droits de l'homme et préserver l'environnement.

L'importance que nous attachons aux relations fournisseurs se reflète dans l'ensemble des directives relatives à la sélection,la gestion, ainsi qu'à l'éthique de nos fournisseurs.

Principes d'approvisionnement

Dans le cadre de ses activités d'achat, le Groupe accorde une attention toute particulière aux problématiques environnementales et sociales, au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption. Les dix principes clés énoncés dans le Pacte mondial des Nations Unies déterminent tous nos choix dans ce domaine. En d'autres termes, le Groupe s'engage à ne travailler qu'avec des fournisseurs dont les pratiques professionnelles sont éthiques et respectueuses des droits de l'homme.

Nos procédures d'achat sont fondées sur les principes suivants :

- traitement équitable des fournisseurs ;
- sélection des fournisseurs en fonction de la valeur, de la performance, du prix et du caractère durable de leur offre ;
- processus de sélection des fournisseurs ouvert et transparent ;
- respect de la confidentialité des informations communiquées par les fournisseurs ;
- gestion des risques fournisseurs ;
- insertion dans les contrats fournisseurs de clauses relatives à l'achat éthique et durable ;
- mise en concurrence systématique des fournisseurs.

La diversification des fournisseurs et l'égalité d'accès font partie de nos objectifs. Nous aspirons à ouvrir les portes des marchés aux PME et aux TPE qualifiées. Notre approche « écosystémique » des grands comptes fait écho à cette ambition, et lève autant que possible les barrières à l'entrée pour les petites entreprises.

Nos fournisseurs sont tenus d'entretenir des relations équitables et éthiques, et respectueuses de nos principes RSE, avec nous-mêmes comme avec nos clients, nos partenaires commerciaux, et les autres fournisseurs. Ces principes doivent s'appliquer à leurs produits, leurs services et leurs activités.

Nous attendons de nos fournisseurs et sous-traitants qu'ils appliquent à leurs salariés les mêmes critères de responsabilité sociale et environnementale que ceux que nous appliquons au sein de l'entreprise.

Code de conduite des fournisseurs

En 2015, Capgemini a rédigé et mis en application un Code de conduite fournisseurs (*Supplier Standards of Conduct*, ou SSC) ainsi qu'une liste de prérequis de gestion de la conformité pour mieux structurer les principes énoncés ci-dessus et réaffirmer sa politique obligatoire de bons de commande.

Les fournisseurs sont appelés à souscrire aux principes formulés dans ces documents avant d'entamer toute collaboration. Les seuils applicables en 2018 pour garantir une gestion des risques efficace sont en cours d'élaboration.

Un processus de gestion des fournisseurs à l'échelle du Groupe a été mis en place en 2016. Il couvre la totalité des pays où nous sommes implantés et facilite l'adoption du SSC par les nouveaux fournisseurs du Groupe.

Le Code de conduite fournisseurs et les prérequis de gestion de la conformité sont disponibles ici (en anglais) :
https://www.capgemini.com/resources/capgemini-supplier-standards-of-conduct-compliance-management-requirements

Le SSC précise nos exigences en matière d'Éthique et conformité, de responsabilité sociale et de développement durable, et présente notre politique obligatoire de bons de commande.

Par ailleurs, nos fournisseurs bénéficient d'un dispositif dédié pour nous signaler tout comportement répréhensible, avéré ou soupçonné, dans leurs interactions avec le Groupe, ses collaborateurs ou affiliés.

Programme de gestion des relations fournisseurs

La fonction Achats de Capgemini a lancé en 2015 un programme de gestion des relations fournisseurs (*Supplier Relationship Management*, ou SRM) afin de constituer une base de fournisseurs robuste et de faciliter les échanges avec nos fournisseurs essentiels et nos partenaires commerciaux.

Au cours de l'année 2017, Capgemini a étendu cette approche SRM à nos fournisseurs stratégiques dans le monde, et localement aux fournisseurs d'importance critique ou représentant un montant élevé d'achats. Cette démarche permet de suivre de manière objective la performance de nos fournisseurs clés, d'évoquer avec eux l'amélioration de leurs performances et d'entretenir un dialogue constructif sur les besoins et intentions futurs de chacun.

La gestion des relations fournisseurs est l'une des missions les plus importantes de la fonction Achats, et sans doute celle dont les effets de long terme sont les plus importants. Au-delà de l'activité strictement transactionnelle, elle nécessite la prise en compte du coût total de possession, de l'alignement des feuilles de route, de la performance opérationnelle, de la gestion des risques, de la co-innovation et de la différenciation. Elle exige par conséquent un véritable alignement des organisations, des matrices de communication limpides, des revues de performance régulières couvrant tous les aspects de la relation commerciale, et par-dessus tout des liens de confiance au niveau décisionnel pour récompenser efficacement les efforts d'alignement, de coopération et de résolution des problèmes dans un esprit gagnant-gagnant.

L'objectif final est d'augmenter la valeur ajoutée pour les clients du Groupe, en tirant le meilleur de nos fournisseurs stratégiques grâce à une gestion des relations fondée sur l'exemplarité. En étudiant les capacités et l'environnement des fournisseurs, ce programme réduit par ailleurs notre exposition aux risques d'approvisionnement. La fonction Achats de Capgemini évalue tous les aspects des relations fournisseurs à l'aune du modèle TQRDCE (*Time, Quality, Responsiveness, Delivery, Cost, Environment*).

L'expérience prouve qu'une gestion réussie et positive des relations fournisseurs est très appréciée par ces derniers comme par nos partenaires.

Ajoutons que les données factuelles apportées par le SRM, ainsi que les canaux de communication directe et confiante qu'il permet d'établir, facilitent les sorties de crise, les négociations commerciales et les décisions stratégiques.

L'entreprise du SRM ne fait que commencer ; jour après jour, ce programme étend son périmètre et identifie de nouvelles améliorations possibles de gouvernance et de performance à tous les niveaux de notre chaîne d'approvisionnement. En 2017, plus de 30 réunions ont rassemblé des cadres dirigeants autour des résultats des évaluations de performance des fournisseurs.

3.1.6 Cybersécurité et protection des données

Le programme de cybersécurité et de protection des données (*Cybersecurity & Information Protection*, ou CySIP) du Groupe témoigne du rigoureux niveau d'exigence que nous nous imposons, en tant qu'entreprise leader des services informatiques, pour la protection des données de nos clients, de nos propres données et de celles de nos collaborateurs.

Ce programme est pleinement conforme aux cadres législatifs et réglementaires en vigueur dans nos pays d'activité, et satisfait plus particulièrement aux récentes réglementations européennes en la matière.

Ses objectifs sont les suivants :

- proposer des services sécurisés à nos clients ;
- instaurer et cultiver des relations de confiance avec nos clients pour favoriser une croissance durable ;
- protéger les données et les actifs numériques de Capgemini ;
- respecter les législations en vigueur.

Lancé en novembre 2014, le programme CySIP vise à renforcer la compétitivité du Groupe tout en anticipant les évolutions réglementaires en la matière.

Sous la houlette du Secrétaire général du Groupe, le programme CySIP a présenté en 2015 une stratégie comprenant les objectifs, la gouvernance, le niveau de référence CySIP (pratiques minimum et obligatoires), la stratégie de confidentialité des données et la politique de protection des données personnelles. L'ensemble de ces dispositions a été mis en pratique à tous les niveaux du Groupe en 2017. A compter du 1er janvier 2018, le programme est placé sous l'autorité du Directeur des Technologies Groupe.

Le programme CySIP rassemble trois communautés distinctes, qui travaillent en coordination sous l'autorité du *CySIP Officer* du Groupe :

1. les *CySIP Officers* des BU Stratégiques (travaillant sur les spécifications client et les projets de sécurisation des transferts) ;
2. les *Data Protection Officers* (DPO) dans les différents pays (travaillant sur la protection des données personnelles et la confidentialité des données sensibles) ;
3. les *Chief Information Security Officers* (CISO) du département Informatique du Groupe (focalisés sur nos besoins informatiques internes), auxquels se sont récemment ajoutés les *CySIP Officers* des entités opérationnelles et des équipes dédiées aux grands comptes.

La protection des données et le respect de la confidentialité étaient l'une des grandes priorités de l'agenda stratégique 2017. Capgemini a mis en place des règles internes d'entreprise (*Binding Corporate Rules*, ou BCR) sur la protection des données personnelles, validées en 2016 par la Commission Nationale de l'Informatique et les Libertés (CNIL), couvrant les activités dans lesquelles le Groupe contrôle et traite des données. Dans le même temps, le Groupe a mutualisé ses moyens afin de se préparer à l'entrée en vigueur du règlement général sur la protection des données (RGPD) au niveau européen, prévue pour le 25 mai 2018. Les DPO ont travaillé en collaboration avec la communauté CySIP et les parties prenantes pour réviser les procédures internes, mettre en place les mesures techniques et organisationnelles appropriées, identifier les outils pertinents et former les employés aux nouvelles règles et procédures.

Les projets opérationnels du programme CySIP s'articulent autour de trois thématiques principales :

- la gestion de l'identification et de l'accès, visant à renforcer les contrôles d'accès aux applications et aux données, et la gestion des informations et événements de sécurité, dont l'objectif est d'augmenter nos capacités de détection et de réponse ;
- le *Security Operation Center* (SOC) de Capgemini, situé en Europe, qui assure les services de surveillance de nos infrastructures et systèmes informatiques ;
- les politiques et outils BYOD (*Bring Your Own Device*) mises en œuvre afin de sécuriser les accès et les données lorsque les utilisateurs emploient des appareils personnels à des fins professionnelles.

Le programme CySIP a permis de nombreux changements techniques et organisationnels concernant la cybersécurité et la protection des données au sein du groupe Capgemini. Parmi ces transformations, sont à noter :

- la mise en place d'une gouvernance dédiée dans les entités opérationnelles, avec la création d'une communauté CySIP forte d'une centaine de membres ;
- la certification ISO 27001 de nos sites : plus de 160 000 collaborateurs ont suivi les formations en ligne correspondantes ;
- une capacité de détection des incidents grâce à la mise en service opérationnelle du SOC début 2017 ;
- des revues régulières de la stratégie et des niveaux de référence CySIP ;
- une migration accélérée vers Windows 10 pour les ordinateurs portables ;
- le déploiement du chiffrement PGP des emails assurant des communications internes hautement sécurisées ;
- l'état des lieux 2016 et le plan d'action 2017 du CySIP revus et avalisés par les leaders des SBU ;
- le lancement du programme Concord pour répondre à l'augmentation des risques en matière de cybersécurité.

Par ailleurs, des évaluations de maturité sont conduites annuellement sur les niveaux de référence CySIP, sur les pratiques de protection de données et sur la mise en œuvre des projets opérationnels (les dernières évaluations ont été achevées en mars et septembre 2017). Celles-ci sont désormais intégrées à notre plan global d'audit et de contrôle.

Des auto-évaluations permettent également de vérifier que les pratiques obligatoires sont effectivement appliquées ; ajoutées aux audits techniques et aux tests de pénétration, elles servent de base à la définition des plans de mitigation des risques au niveau du Groupe comme au niveau de chaque entité. Toutes ces mesures ont permis à Capgemini d'atteindre ses objectifs CySIP en 2017, et d'appliquer avec succès les procédures et les principes de gouvernance du programme.

3.2 Ressources humaines et cadre de travail

Nos collaborateurs sont au cœur de notre culture d'entreprise et constituent notre ressource la plus précieuse. En tant qu'employeur responsable, nous veillons à la qualité du cadre de travail que nous offrons aux personnes qui choisissent de travailler au sein du Groupe, et cherchons à ce qu'il soit le plus propice à leur épanouissement et à la pleine expression de leurs compétences professionnelles.

Par conséquent, nos priorités sont : le bien-être au travail, le développement professionnel, la préservation d'un environnement ouvert et accueillant, qui respecte et encourage la diversité et donne à nos collaborateurs les moyens d'atteindre l'excellence.

3.2.1 Notre ressource la plus précieuse : nos collaborateurs

Croissance organique des effectifs en 2017

Les effectifs du Groupe étaient de près de 68 000 personnes il y a dix ans, franchissant la barre symbolique des 100 000 collaborateurs en septembre 2010 pour enregistrer une nouvelle hausse de plus de 25 % en 2015 (à la suite du rachat d'IGATE, soit 31 323 collaborateurs supplémentaires au 31 décembre 2015) et ont continué depuis leur croissance organique. En 2017, leur progression a été de 3,4 %. Les effectifs moyens sont calculés par addition de la moyenne des effectifs au début de la période d'exercice et des effectifs des 12 mois, divisés par 13.

Effectifs totaux

	Effectifs moyens		Effectifs au 31 décembre √	
Année	**Nombre**	**Évolution**	**Nombre**	**Évolution**
2006 (pour mémoire)	64 013	7,2 %	67 889	11,2 %
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 %
2015	177 722	29,0 %	180 639	25,8 %
2016	185 593	4,4 %	193 077	6,9 %
2017	196 755	6,0 %	199 698	3,4 %

Les données ci-dessus rendent compte des effectifs au 31 décembre 2017 pour tout le périmètre du Groupe (couverture de 100 %).

Le rachat d'IGATE en 2015, conjugué à une forte croissance organique, particulièrement marquée en Asie-Pacifique, et à la crise économique qui a frappé l'Europe continentale après 2009, ont eu une incidence significative sur la répartition géographique des collaborateurs du Groupe.

Répartition géographique des effectifs

	31 décembre 2015		31 décembre 2016		31 décembre 2017	
	Effectifs	**%**	**Effectifs**	**%**	**Effectifs √**	**%**
Amérique du Nord	16 034	8,9 %	16 895	8,8 %	17 112	8,6 %
Royaume-Uni et Irlande	8 656	4,8 %	9 025	4,7 %	7 977	4,0 %
Pays nordiques	4 007	2,2 %	4 067	2,1 %	4 247	2,1 %
Benelux	8 307	4,6 %	8 037	4,2 %	8 011	4,0 %
Allemagne et Europe centrale	11 342	6,3 %	12 464	6,4 %	13 970	7,0 %
France	23 882	13,2 %	24 504	12,7 %	25 446	12,8 %
Europe du Sud	7 434	4,1 %	8 075	4,2 %	8 629	4,3 %
Asie-Pacifique	91 584	50,7 %	101 422	52,5 %	106 292	53,2 %
Amérique latine	9 393	5,2 %	8 589	4,4 %	8 014	4,0 %
TOTAL	**180 639**	**100 %**	**193 077**	**100 %**	**199 698**	**100 %**

La part de la région Asie-Pacifique, qui a enregistré une hausse de 9 points en 2015 suite au rachat d'IGATE, essentiellement présent en Inde, a continué de progresser et a franchi la barre des 100 000 collaborateurs en décembre 2016. Elle totalisait 106 292 collaborateurs au 31 décembre 2017, enregistrant ainsi une nouvelle hausse de ses effectifs sur l'année (+ 0,7 point).

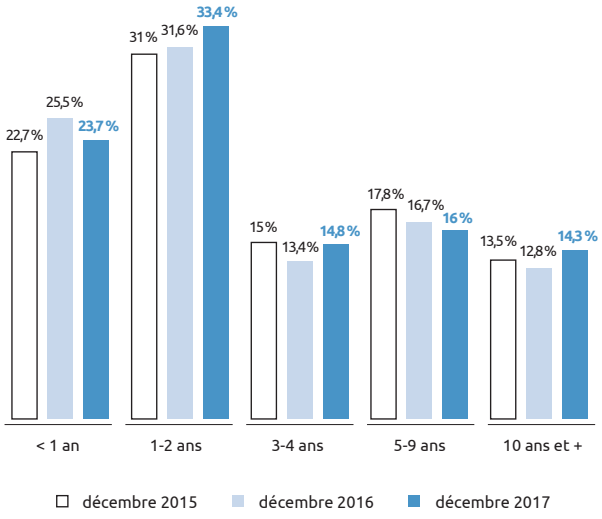
L'Allemagne et l'Europe centrale ont elles aussi enregistré une forte croissance en 2017. La mauvaise conjoncture brésilienne explique la baisse des effectifs en Amérique latine, la part du continent reculant de 1,2 point entre 2015 et 2017, malgré la progression enregistrée au Mexique.

De surcroît, l'Inde a enregistré une très forte croissance ces dernières années, ses effectifs passant d'un peu moins de 2 000 collaborateurs en 2004 à plus de 100 000 en 2017. Le pays représente désormais 50,5 % des effectifs d'ensemble du Groupe.

La progression de l'Europe centrale s'explique par le développement des services *Business and Infrastructure* en Pologne et Roumanie, les effectifs y étant passés de moins de 500 collaborateurs en 2004 à près de 8 500 fin 2017.

Le reste de l'Europe continentale a vu les effectifs augmenter dans presque tous les pays, avec une hausse moyenne de 5,7 %. En France, les effectifs s'inscrivent également en hausse en 2017 et la part relative du pays enregistre elle aussi une légère progression.

Répartition de l'effectif par années d'ancienneté : évolution 2015-2017



Les données ci-dessus portent sur 99,6 % des effectifs au 31 décembre.

L'évolution de l'ancienneté moyenne témoigne du dynamisme du Groupe en matière de recrutement ces cinq dernières années : le nombre de recrutements a dépassé 52 000 en 2017, après avoir atteint un record en 2016 (53 700), ce qui explique la part élevée de recrues justifiant de moins de trois ans d'ancienneté (56 %).

En 2017, l'ancienneté dans le Groupe est de 4,7 ans en moyenne, soit + 0,1 point par rapport à l'an dernier. Cette moyenne recouvre des disparités géographiques : elle est de 3 ans en Asie-Pacifique, du fait de l'Inde, (où s'effectuent la plupart des recrutements) contre 9,9 ans au Benelux, 7,8 ans en France ou encore 7,6 ans au Royaume-Uni.

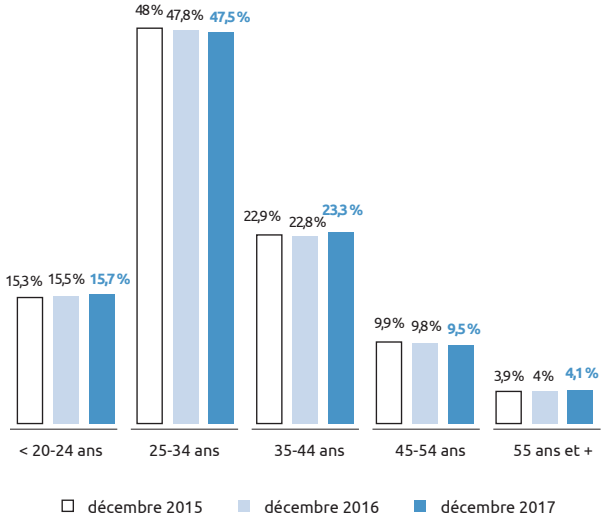
En cas d'acquisition, le calcul de l'ancienneté tient compte de la date d'embauche du salarié dans l'entreprise rachetée, et non de la date de son intégration à Capgemini.

Répartition de l'effectif par âge : évolution 2015-2017 √

Les données ci-dessous portent sur 97,3 % des effectifs au 31 décembre.

L'âge moyen des collaborateurs a légèrement baissé en 2017, pour s'établir à 33,2 ans (- 0,3 an par rapport à 2016). Ce rajeunissement provient essentiellement de la hausse des effectifs en Inde, où la moyenne d'âge est de moins de 30 ans, les nouvelles recrues étant pour une part significative de jeunes diplômés (plus de 40 % au total). La part de collaborateurs âgés de moins de 35 ans est stable (63,1 %) et intègre une légère hausse dans la tranche des moins de 25 ans.

On trouve les moyennes d'âge les plus basses (moins de 30 ans) au Guatemala, en Inde, en Chine, au Maroc, au Vietnam et en Roumanie, tandis que seuls le Royaume-Uni, la Suède, l'Irlande, la Finlande, le Danemark et les Pays-Bas affichent une moyenne d'âge de 40 ans ou à peine plus.



Sont comptabilisés au titre des embauches les collaborateurs qui ont intégré Capgemini à l'issue du processus habituel de recrutement durant la période d'exercice et qui entrent dans les effectifs (sont exclues les recrues intégrées *via* des acquisitions/opérations). Le taux de couverture des embauches est de 100 %.

Recrutements externes

	Recrutements externes √	Acquisitions/ transferts
2005 (pour mémoire)	14 453	712
2010	30 139	7 579
2011	32 713	3 158
2012	31 100	769
2013	32 369	193
2014	39 925	2 110
2015	46 181	30 265
2016	53 784	1 462
2017	52 299	1 394

Le taux de couverture est de 100 %.

Les pays hors Europe ont eu un rôle décisif dans notre dynamique de recrutement, totalisant 63 % de l'ensemble des nouvelles recrues en 2017. L'Inde a vu ses effectifs augmenter organiquement, accueillant plus de 4 500 collaborateurs supplémentaires en 2017, ce qui représente près de 70 % de la croissance organique nette des effectifs du Groupe. *A contrario*, l'Amérique latine et en particulier le Brésil, touchés par la crise économique, affichent un recul de leurs effectifs.

Dans une conjoncture économique globalement plus clémente, le taux de rotation (part des départs volontaires) a progressé de 0,6 %, pour s'établir à 18,9 %, les effectifs se renouvelant plus rapidement en Asie-Pacifique, Pologne, Roumanie et Inde (où le marché des services informatiques est plus dynamique) qu'en Europe continentale et en Amérique du Nord. Ce taux demeure toutefois en-deçà du point haut de ces dix dernières années, qui était de 19,7 % en 2007.

Taux de rotation

Le taux de rotation total (100 % des données couvertes) était de 22,9 % √ en 2017 (contre 22,7 % en 2016). Il prend en compte aussi bien des départs volontaires (démissions…) qu'involontaires (licenciements individuels et plans sociaux, départs en retraite, fin de CDD…).

Le nombre de départs volontaires en volume a avoisiné 38 600, atteignant son plus haut niveau des dix dernières années. Le taux d'attrition volontaire qui lui est associé fait l'objet d'un suivi permanent destiné à vérifier son adéquation avec les moyennes du secteur et à déployer en retour les mesures appropriées en fonction des besoins de chaque métier et de chaque région.

Licenciements rapportés aux effectifs

Le taux de licenciement pour l'ensemble du Groupe est de 4,2% en 2017 (vs 3,3% en 2016) avec un taux de couverture de 97,7 % des effectifs au 31 décembre.

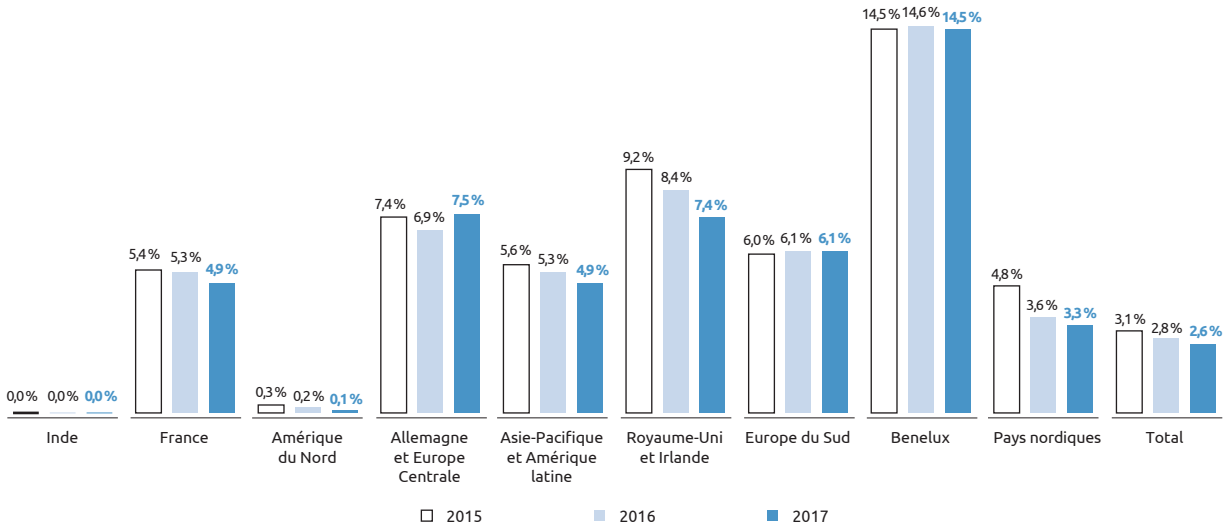
Pour certains pays, comme la France, les ruptures conventionnelles sont comptabilisées au titre des licenciements.

Taux d'absentéisme en 2015-2017

Le taux d'absentéisme est égal au nombre de jours d'arrêt-maladie hors congé maternité (soit toutes les absences déclarées en maladie par le personnel, quel que soit le degré de gravité) rapporté au nombre total de jours de travail, déduction faite des congés et jours fériés pour les effectifs moyens.

Le taux d'absentéisme du groupe était de 2,4 % en 2017 (stable par rapport à 2016), sa mesure portant sur 44,4 % des effectifs au 31 décembre. Le temps de travail théorique est calculé par les différentes unités opérationnelles du Groupe sur la base des ETP moyens en 2017 ou à défaut, sur la base des effectifs totaux au 31 décembre.

Répartition de l'effectif à temps partiel en 2015-2017

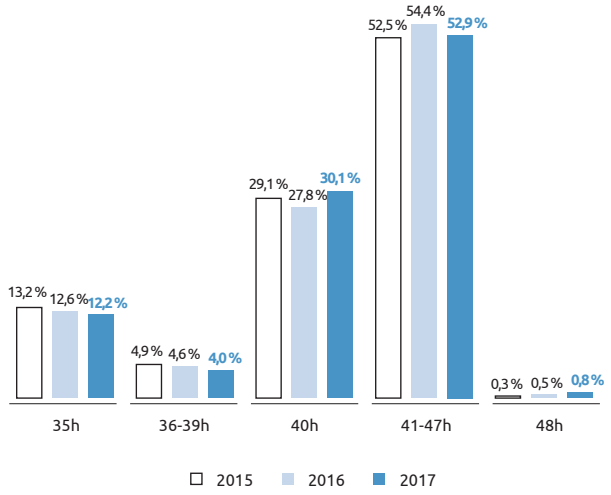


Est comptabilisé en temps partiel tout temps de travail inférieur à la durée légale ou normale du travail en vigueur dans chaque pays. Les données ci-dessus portent sur 97,7 % des effectifs au 31 décembre.

La part du personnel à temps partiel dans le Groupe a reculé, passant de 2,8 % l'an dernier à 2,6 % en 2017. Ce recul est essentiellement imputable à la hausse des effectifs en Inde, qui ne fait état d'aucun temps partiel. Le graphique fait apparaître d'importantes disparités régionales : le travail à temps partiel est particulièrement répandu dans les pays du Benelux (14,5 %) suivis par le Royaume-Uni et l'Irlande (7,4 %).

Inversement, le travail à temps partiel n'est pas très répandu en Inde ni dans les régions Asie-Pacifique et Amérique latine (hors Brésil) ou encore en Amérique du Nord. En France et au Maroc, 4,9 % de salariés travaillent à temps partiel (soit environ 1 200 personnes), part qui a lentement décru ces trois dernières années.

Répartition de l'effectif par temps de travail hebdomadaire en 2015-2017



Une étude des durées de travail hebdomadaires dans le Groupe fait apparaître d'importantes disparités régionales. L'étude porte sur 98,1 % des effectifs au 31 décembre.

La France, qui représente 12,2 % des effectifs totaux dans l'échantillon, est aux 35 heures. Environ 30 % de nos collaborateurs ont une semaine de travail de 40 heures, ce qui est l'horaire collectif de la plupart des pays où nous sommes implantés (la part respective des 40 heures recule toutefois, essentiellement du fait de la hausse des effectifs en Inde, où le temps de travail hebdomadaire est de 45 heures).

La semaine de 40 heures est la norme en Europe (hors Royaume-Uni, Finlande et Danemark, où elle est généralement de 37,5 heures) et en Amérique du Nord. Le Guatemala et le Maroc ont une semaine de travail de 44 heures, le Mexique de 48 heures et l'Inde de 45 heures.

3.2.2 Contribuer à la création d'emploi

En tant qu'employeur de près de 200 000 collaborateurs, dont plus de 52 000 nouvelles recrues, Capgemini a un impact social et économique important dans nombre de pays où le Groupe est implanté.

Pour renforcer l'accès à l'emploi pour tous, nous prenons part à de nombreuses initiatives régionales pédagogiques et de tutorat, facilitant ainsi l'emploi des jeunes du monde entier dans l'économie digitale en essor.

Citons à titre d'exemples notables :

- en Inde, nous menons un programme *Train & Hire* dont le principe est le suivant : nous identifions des technologies pour lesquelles existe une demande, y formons à nos frais des étudiants candidats, que nous embauchons *in fine*. Ce sont ainsi des emplois nouveaux qui sont créés, ainsi que de la valeur pour la Société, à travers le développement de compétences dont le secteur a besoin ;
- en France, nous nous mobilisons à la fois pour la formation et l'emploi de la jeunesse et pour la féminisation des filières de formation informatique, à travers des partenariats avec les universités, écoles d'ingénieur, acteurs de l'innovation sociale, ONG… En 2017, nous avons noué un partenariat avec *Innov'Avenir* pour promouvoir le secteur informatique et susciter des vocations au sein des écoles secondaires, afin de sensibiliser précocement les étudiants de demain. Grâce à un partenariat avec Pôle Emploi, nous favorisons aussi le retour à l'emploi d'actifs d'âge moyen, dont nous accompagnons la reconversion avant de les embaucher. En 2017, l'un de ces programmes de reconversion était spécifiquement axé sur les femmes, marque de notre mobilisation pour la parité hommes/femmes, également sur ce segment particulier de population ;
- au Royaume-Uni, nous avons recruté 45 apprentis dans le cadre de notre programme d'apprentissage et 12 apprentis *via* l'organisme *Arch* qui aide des étudiants d'origine modeste à trouver leur voie. En matière d'apprentissage, ce sont plus de 320 personnes qui bénéficient actuellement de cette formule, dont 280 préparent un diplôme de l'Université d'Aston. Nous avons étendu les apprentissages accessibles et proposons depuis novembre 2017 un programme de cybersécurité de niveau 4 (*Higher National Certificate*). La première promotion de 23 diplômés s'est remarquablement illustrée : 64 % d'entre eux ont obtenu leur diplôme avec la plus haute mention (soit plus de deux fois plus que la moyenne du campus) ;
- en Amérique du Nord des partenariats sont en place avec toute une série d'organisations fédérales, nationales et locales pour attirer des candidats de premier ordre. Et nous recrutons régulièrement des vétérans de guerre, à qui est ainsi donnée la chance de démarrer une belle carrière en informatique.

3.2.3 Gestion des talents

3.2.3.1 Politique de gestion des talents

La priorité des Ressources Humaines du Groupe (RH) est d'attirer et développer les talents dans leurs capacités collectives à concevoir et mettre en œuvre les transformations digitales de nos clients, pour répondre à leurs enjeux stratégiques et opérationnels.

Les exigences du business se complexifiant, il devient indispensable de combiner les capacités transformationnelles de l'entreprise et les solutions technologiques les plus adéquates, pour aboutir à des résultats opérationnels durables pour nos clients. Les marchés de Talents reflètent également cette complexité : la « liquidité » de la main d'œuvre est désormais une réalité et la performance passe aujourd'hui par la conjugaison d'une expertise sectorielle de haut niveau et de savoir-faire de pointe.

Le management des Talents du Groupe adapte sa chaîne de valeur à cette nouvelle donne. Elle s'articule autour de trois piliers (recrutement, développement, évolution de carrière), dont les différents composants évoluent en permanence pour améliorer l'agilité, la formation continue, l'employabilité et les qualités de leadership de nos talents.

3.2.3.2 Recrutement de talents

Notre modèle de création de valeur repose sur ses force vives. Ainsi, nous utilisons un processus de recrutement et d'intégration éprouvé pour pourvoir à nos besoins opérationnels. Ce processus obéit à trois principes :

- Une marque employeur forte, construite sur nos valeurs et notre expérience métier et faisant écho à la tradition de performance du Groupe.
  - Chaque recrue est évaluée sur la base de ses compétences et savoir-faire pour garantir son adéquation avec les méthodes de travail du Groupe.
- L'ambition de recruter des collaborateurs à riche diversité, qui évolueront au sein de nos équipes pour donner le meilleur d'eux-mêmes dans des environnements professionnels les plus variés.
  - La mixité lors du recrutement fait l'objet d'un suivi attentif et nos recruteurs internes et externes ont signé la charte de la diversité du Groupe (en vigueur depuis 2013), par laquelle ils s'engagent à seconder Capgemini dans la réalisation de ses objectifs d'équilibre des effectifs hommes-femmes.
  - Nous poursuivons notre politique en matière d'insertion des personnes en situation de handicap.
  - La notion de diversité régionale est intégrée dans les politiques et plans de recrutement pour refléter la diversité de la société et des clients.
- La promesse faite au collaborateur : nous nous engageons auprès de chaque nouvelle recrue à lui offrir des options de développement professionnel et d'évolution de carrière via la variété des projets, une formation continue et une relation directe à nos clients.
  - Les canaux digitaux – tel LinkedIn – sont utilisés pour recruter les talents sur l'ensemble des marchés mondiaux.
  - Nous renforçons nos partenariats avec les universités et grandes écoles faisant de Capgemini un employeur de choix.

3.2.3.3 Développement de talents

Offrir à chacun de nos collaborateurs les moyens de monter en compétences et d'évoluer dans ses choix de carrière – contribuant ainsi à son employabilité – est donc un levier de performance pérenne particulièrement stratégique.

Nous concevons et mettons en œuvre des parcours de développement qui nous permettent de nous adapter en continu aux besoins de nos clients et d'apporter un appui ad hoc aux projets grâce à des expériences de travail virtuel et des parcours expérientiels.

Le référentiel du Groupe en matière de carrière et de compétences (*Career & Competency Framework)* définit des parcours de développement-type pour chaque fonction, métier par métier. Ce référentiel définit et décrit un ensemble type de fonctions propres à nos activités, abstraction faite de tout ancrage (dans une région, une unité du Groupe, un projet ou un compte, un secteur ou une spécialisation technologique).

Il offre ce faisant à chaque collaborateur une vue d'ensemble instantanée des options qui s'offrent à lui. À chaque fonction sont associées des caractéristiques propres auxquelles correspond un ensemble de compétences, indépendamment du lieu de rattachement.

- Chaque collaborateur pilote lui-même son évolution de carrière. Il lui appartient de définir, conformément à son niveau d'expérience et ses appétences, ses options de développement professionnel et de trouver sa voie en choisissant, parmi toute une palette de fonctions, ce qui s'accorde le mieux à ses aspirations personnelles et à ses orientations de carrière
- Chaque collaborateur fait l'objet d'évaluations régulières, pour identifier ses forces et axes d'amélioration et construire des plans de développement lui permettant de consolider son bagage professionnel et de préparer la suite de sa progression.
- Capgemini privilégie la promotion interne au recrutement externe (règle *Promote first / Hire second*). C'est un levier pour proposer des opportunités de carrière internes et permettre une mobilité professionnelle fondée sur la performance et le potentiel de nos meilleurs talents. Nos politiques de promotion encouragent la diversité et l'équilibre hommes-femmes.
- En 2017, le Groupe a lancé une initiative destinée à faire évoluer la gestion de la performance (actuellement en phase pilote), qui prévoit l'adoption d'une culture du feedback continu, la simplification des processus d'évaluation et une plus grande agilité et personnalisation dans le suivi du développement des collaborateurs.

3.2.3.4 Développement des capacités de leadership

L'ampleur de nos enjeux business et RH requiert plus que jamais de développer les compétences, les comportements et l'empreinte de leadership produite par nos collaborateurs, tant à l'échelle individuelle que collective.

Le « modèle de leadership » du Groupe définit les enjeux inhérents aux écosystèmes professionnels actuels, à travers six dimensions interdépendantes : *La Niaque, Business Builder, Profit Shaper, People Developer, Active Connector, Agile Player.*

Praticables par chacun, ces six dimensions définissent les exigences propres aux comportements attendus dans chaque contexte business et humain, encourageant la pratique et le développement de comportements de leadership à tous les niveaux de l'organisation.

Une évaluation régulière des compétences de management et de leadership, appuyée par des actions de développement dédiées, permettent de cartographier les ressources en leadership du Groupe et de les optimiser en permanence.

La force de nos équipes de direction repose en premier lieu sur les 1 500 Vice-Présidents recrutés, évalués, développés, récompensés et promus sur la base d'une politique mondiale de gestion des talents, embrassant nos six dimensions de leadership. Cette politique est déployée de façon cohérente à travers toutes les unités opérationnelles et fonctions support du Groupe :

- L'instauration de revues régulières des talents et la mise en œuvre de programmes d'accélération des hauts-potentiels permettent de répondre à leurs besoins de développement spécifiques et les préparer à relever leurs futurs défis.
- Des plans de mobilité et de succession assurent un contact direct et constant de nos viviers de Vice-Présidents avec les différentes activités opérationnelles et pratiques de l'entreprise, afin d'améliorer leur compréhension et leurs aptitudes à agir efficacement dans des environnements en mutation.
- Cette communauté constitue le premier cercle de l'initiative *Leaders as Teachers*, conçue pour favoriser le partage d'expériences entre unités opérationnelles et niveaux hiérarchiques.
- Un vivier de hauts-potentiels dédié a été défini en 2017 pour l'ensemble des positions clés du Groupe. Leur nomination et l'ensemble des décisions de gestion de ces talents sont du ressort du Comité Exécutif du Groupe.

3.2.4 Formation des collaborateurs : *Capgemini University*

3.2.4.1 L'offre de formation à l'heure du digital

Notre réussite repose sur notre capacité à faire grandir nos collaborateurs et à renforcer leur expertise. C'est pourquoi notre priorité est de leur permettre de développer leurs aptitudes et de monter en compétence tout au long de leur carrière.

Capgemini University s'ancre dans une longue tradition et est reconnue parmi les meilleurs services de formation et de développement des compétences, répondant au niveau d'excellence que recherchent nos clients pour leurs besoins stratégiques.

Nos valeurs et notre approche collaborative et multiculturelle séduisent nos employés, qu'ils se forment en ligne, localement ou sur nos campus de renommée mondiale aux Fontaines (France), ou à Pune (Inde) ainsi que dans nos différents campus régionaux à travers le monde.

Capgemini University et l'équipe Formation Groupe (*Group Learning & Development, L&D)* travaillent en coordination avec notre vaste réseau mondial d'équipes formation, pour accompagner la croissance de l'entreprise à travers une priorité : offrir le bon contenu au bon public au bon moment. Notre objectif est d'équiper nos collaborateurs des compétences nécessaires pour répondre aux besoins évolutifs de nos clients, développer leur employabilité et étendre leurs perspectives de carrière.

Nous concevons, mettons en forme et déployons une offre de formation conforme aux principes du *Digital Age Learning* (DAL) et axée sur les offres stratégiques de Capgemini et les standards du secteur.

Notre réseau d'animateurs experts internes et externes dispense les formations en utilisant toute une gamme de supports pédagogiques : programmes en présentiel, cours virtuels, manuels et vidéos en ligne, communautés d'experts, portails de formation plateformes collaboratives, réseaux sociaux d'entreprise, aide-mémoires (job aids) et systèmes de tutorat. Nous organisons régulièrement des événements de formation sous des formats divers, tels que des boosters de compétences (*skill boosters*), des ateliers de co-création (*Co-Creation Challenges*) et des hackathons.

En 2017, nous avons :

- priorisé quatre domaines clés répondant à nos axes stratégiques : Digital, Cloud, Cybersécurité, Automatisation et technologies émergentes ;
- déployé de bout en bout une méthodologie de Digital Age Learning avec nos équipes formation, et perfectionné notre référentiel d'analyse et de mesure de l'efficacité de nos formations;
- renforcé les compétences de nos équipes formation à travers les géographies pour leur permettre de déployer l'offre de formation globale ;
- conçu et mis à disposition 1 632 nouvelles ressources de formation : un mix de modules 'responsive' qui s'adaptent à tous les canaux digitaux, de contenus sélectionnés, de micro-learning, de quiz et évaluations, de parcours personnalisés et un chatbot faisant office d'aide ;
- lancé deux plateformes digitales collaboratives dédiées respectivement à la formation (*Social Learning Platform*) et à la gestion de carrière des employés du Groupe (*Group Employee Platform*), actuellement en phase pilote ;
- actualisé notre *Learning Management System* (LMS) en le dotant d'une nouvelle interface utilisateur accessible sur mobile à tout moment et sur tout appareil ;
- formalisé le modèle organisationnel d'un Centre de Formation Régional déployé par la suite en Amérique du Nord, en Inde et France ;
- amélioré notre référentiel d'indicateurs de performance (KPI) pour mesurer l'efficacité de nos programmes de formation.

3.2.4.2 L'impact de la formation déployée pour nos collaborateurs

- 191 566 collaborateurs actifs (soit 96 % de l'effectif total) ont suivi nos programmes de formation via nos différents canaux. Sachant qu'en 2016 ils étaient 185 833 ayant pris part à un programme de formation, nous avons réussi à maintenir un haut niveau de couverture de nos collaborateurs (soit 96% de l'effectif) dans un contexte de croissance de notre effectif global.

- 8,7 millions d'heures de formation √ ont été dispensées, dont 6,6 millions d'heures de contenu global (commun à tous les pays) mis au point par *Capgemini University* et la Formation Groupe (soit 76 % du total des heures de formation du Groupe). Ce chiffre est en forte croissance par rapport aux 6,5 millions d'heures comptabilisées en 2016. Le suivi et le reporting des heures de formation sont administrés via le système mondial *MyLearning*.
- 3,8 millions d'heures de formation au contenu global ont été dispensées en présentiel auprès de 50 100 collaborateurs, sur l'un de nos campus internationaux ou sur le site de travail du collaborateur.

3.2.4.3 Certification

Capgemini attache une importance particulière aux certifications qu'elles soient internes ou externes car elles constituent une valeur importante pour nos collaborateurs et un gage de qualité pour nos clients.

Certification interne

Un processus interne de contrôle par les pairs permet d'évaluer les compétences à l'aune de critères clairement identifiés, tels que l'expérience acquise, le partage de connaissances, l'utilisation des outils et méthodes de Capgemini, le tutorat et le leadership. Ce processus a trois objectifs :

1. créer des communautés professionnelles soudées et reconnues via le partage d'informations, de connaissances et de savoir-faire dans des domaines spécifiques ;
2. assurer un brassage et une progression régulière des compétences, pour répondre à la fois aux besoins internes et aux exigences des clients ;
3. conférer un avantage concurrentiel au Groupe et à ses collaborateurs, dont l'employabilité se trouve ainsi renforcée.

La certification est pilotée par les fonctions compétentes du Groupe, en étroite concertation avec les unités opérationnelles concernées, *Capgemini University* et les équipes Formation.

Certification externe

Nous encourageons les collaborateurs voulant se former en vue d'obtenir une certification externe et mettons à leur disposition des cours en ligne, en présentiel et des programmes de tutorat. Notre offre comprend :

- les formations assurées ou conçues en liaison avec nos partenaires stratégiques (EMC, HP, IBM, Microsoft, Oracle, SAP, Salesforce…) ;
- Java, Cisco et l'Institut professionnel Linux ;
- les technologies émergentes et les certifications associées, comme Amazon Web Services, Google, NetSuite, Pivotal, et VMWare ;
- les services de *testing* avec TMAP Next, ISTQB et REQB ;
- les standards du secteur que sont Six Sigma, Project Management Institute (PMI), ITIL, Agile et Scrum sont également très répandues et nos Architectes suivent la certification TOGAF d'Open Group.

Les chiffres de l'année 2017 en matière de certification :

- 2 165 Engagement Managers nouvellement certifiés ;
- 493 Engagement Managers re-certifiés, soit un total de 2 658 (au 31 décembre 2017, le nombre total de Engagement Managers certifiés était d'environ 5 500, déduction faite des nouvelles certifications, des re-certifications et des départs) ;
- 125 premiers collaborateurs certifiés par la nouvelle Académie d'automatisation pour ingénieurs logiciels au 31 décembre 2017 (au total, plus de 9 000 collaborateurs y ont débuté une formation) ;
- 352 architectes certifiés *Integrated Architecture Framework* (IAF), en service chez Capgemini et nos clients ;
- mise en place d'un programme de certification pour les nouveaux embauchés dédié au développement d'application et aux ERP (progiciel de gestion intégré). Ce programme est essentiellement délivré en Inde mais est également accessible aux autres pays. ;
- 1 000 Architectes TOGAF certifiés par Open Group (ce qui fait de la communauté TOGAF de Capgemini la plus grande au sein d'une entreprise) ;
- plus de 900 certifications Agile, ISTQB et ITIL réalisées en France ;
- mise en œuvre de programmes de certification *Digital Age Learning* (DAL) dédéies aux formateurs ;
- *Brandon Hall Silver Award* décerné à nos équipes de formation pour le programme de qualification *Digital Age Learning (DAL).*

Nous nous renforçons progressivement dans la certification en matière de technologies (*cloud, big data, cybersécurité, DevOps*) et de compétences émergentes (intelligence artificielle, Internet des Objets et *Blockchain*).

3.2.4.4 Développement professionnel et évaluation de la performance

Pour permettre à nos collaborateurs de progresser, il est fondamental de procéder à une évaluation cohérente et transparente de la performance individuelle, à l'aide d'un ensemble de critères expliqués et clairement définis. Un référentiel commun et un ensemble de règles partagées sont clés pour assurer un traitement équitable et l'égalité des chances pour tous les collaborateurs. Ce référentiel s'appuie dans le groupe Capgemini sur le cadre de gestion de carrière *(Career and Employability framework).*

L'évaluation de la performance est menée au fil d'entretiens réguliers entre le collaborateur et son supérieur, qui sont généralement conduits en lien avec ses missions et se déroulent au minimum une fois par un an, dans un cadre formel.

Part des collaborateurs évalués entre 2016 et 2017

Les données de 2016 portaient sur 93,3 % des effectifs au 31 décembre. Celles de 2017 concernent 97,2 % des effectifs de fin d'année.

Au 31 décembre 2017, 86,1 % des collaborateurs avaient passé un entretien d'évaluation annuel.

Ce taux recule légèrement et régulièrement depuis quatre ans, en raison de la dynamique des recrutements : les recrues intégrées en fin d'année ne passent pas d'entretien d'évaluation, faute d'ancienneté suffisante dans l'entreprise pour que l'expérience soit probante.

On notera que d'un pays à l'autre, selon les politiques RH locales, les unités opérationnelles peuvent utiliser des critères différents pour apprécier l'état d'achèvement des processus d'évaluation des collaborateurs.

3.2.5 Mobilité locale et internationale

Dans le cadre des possibilités d'évolutions offertes à chaque collaborateur, Capgemini encourage la mobilité locale et internationale. Au niveau local, nous assurons la publicité des postes à pourvoir à la fois sur notre site internet capgemini.com et en interne, à travers notre système *MyMobility*.

Entreprise mondiale, Capgemini s'engage à ce titre à offrir à ses collaborateurs des perspectives de carrière internationales attrayantes et à soutenir les activités du Groupe en composant des équipes multinationales et multidisciplinaires de façon efficiente. Les missions à l'international sont donc une dimension importante de nos métiers et nous avons l'ambition de renforcer la mobilité internationale entre zones géographiques, métiers et fonctions.

Le Groupe dispose de plusieurs types d'affectations internationales, définies pour répondre aux exigences de projets divers (de courte ou longue durée, le temps d'un projet, mobilité des cadres seniors et hauts potentiels, fidélisation des talents et transferts permanents). Nos politiques en matière de déplacement et de sécurité constituent un autre dispositif encadrant les missions à l'international.

Les chiffres clés de 2017 :

- 22 000 collaborateurs en mobilité, vers plus de 100 destinations ;
- plus de 30 pays de provenance, à commencer par l'Inde, la France, le Royaume-Uni et les Pays-Bas ;
- principaux pays de destination : États-Unis, Royaume-Uni, Suède et Canada.

3.2.5.1 Un service dédié : le Service des missions internationales

Pour faire de ces départs à l'international des expériences pleinement réussies pour nos collaborateurs, le Service des missions internationales (*International Assignments Service, IAS*) et son réseau de 150 membres intervient en amont dans plusieurs domaines : veille sécuritaire des destinations, assistance médicale à l'étranger, formalités d'immigration (obtention des visas ou de permis de travail notamment), recherche de logement, mise en conformité avec le droit du travail local et les règles de protection sociale, de rémunération et de fiscalité.

Le programme pour cadres dirigeants vient répondre aux exigences de mobilité stratégiques du Groupe et offre des opportunités de développement à des populations choisies dans l'entreprise.

Le service IAS a mis au point et déployé un nouveau modèle baptisé *Target Operating Model*, dans le cadre de la stratégie RH *Group One*, créant un centre d'expertise rattaché aux RH du Groupe ainsi que des services partagés de RH, en Inde et aux États-Unis. Un outil web de gestion des affectations à l'étranger a été déployé pour soutenir cette initiative et garantir la fluidité des déplacements internationaux au sein du Groupe.

Le document *Group International Assignment Policy Book & Catalog of Services* définit les conditions générales qui s'appliquent à tous les séjours à l'étranger. L'ensemble des informations et outils utiles figure sur le site intranet du Groupe, à commencer par les règles, procédures et *checklists* pertinents.

3.2.5.2 Santé et sécurité dans le cadre des missions internationales

Il nous incombe de garantir à nos collaborateurs un environnement professionnel conforme à nos normes de sécurité physique. Comme exposé dans notre politique de gestion des risques, le Groupe a adopté une définition stricte des pays/lieux dans lesquels nos collaborateurs peuvent être amenés à travailler.

Les missions dans des pays jugés « à risque » par notre prestataire externe de services de sécurité sont très strictement encadrées et nécessitent l'approbation préalable et expresse du Groupe. Les mesures de sécurité comprennent :

- des recommandations et formations spécifiques de préparation à la mobilité internationale, et notamment des modules de formation en ligne relatifs aux consignes de sécurité encadrant les déplacements professionnels depuis 2010 ;
- un outil de suivi des déplacements permettant de localiser nos collaborateurs et leur transmettre alertes et conseils pratiques sur la culture locale des pays où ils se rendent ;
- une procédure de rapatriement et une assurance incluant une couverture spécifique, pour limiter autant que possible tous risques qu'encourraient nos collaborateurs si des troubles éclataient dans le pays où ils se trouvent.

3.2.6 Diversité

Depuis la création du groupe Capgemini en 1967, la diversité et l'inclusion font partie intégrante de notre culture d'entreprise et de l'esprit qui anime nos lieux de travail et nos collaborateurs. Inscrites dans nos politiques de RH et de gestion des talents ainsi que dans notre Charte Éthique, incarnées dans les pratiques déclinées aux échelons locaux comme au niveau du Groupe, la diversité et l'inclusion sont au cœur de nos valeurs d'honnêteté, de confiance, d'audace, de liberté, de plaisir, de simplicité et de solidarité, voulues par le fondateur du Groupe Serge Kampf. Les principes de diversité et d'inclusion façonnent nos modes de travail avec nos collègues, clients, partenaires et fournisseurs du monde entier.

Réunissant près de 200 000 collaborateurs dans plus de 40 pays, Capgemini est fier de compter en son sein près de 130 nationalités et la diversité culturelle qui y est attachée. Notre définition élargie de la diversité transcende les catégories du genre, de l'identité et de l'orientation sexuelle, du handicap, de l'appartenance ethnique, de l'âge et de la religion. Capgemini perçoit la diversité dans tout ce qui construit les individus composant l'organisation, notamment leur appartenance sociale, leurs expériences de vie et de travail, leurs pratiques de communication et même leur personnalité. Ces dimensions contribuent à la forme de diversité à laquelle nous tenons le plus : la diversité de pensée.

La réussite de Capgemini, son identité de marque et son expérience client reposent sur les collaborateurs talentueux qui travaillent pour le Groupe. Nous pensons qu'un collaborateur qui a le loisir de rester fidèle à lui-même sur son lieu de travail et s'y sent accueilli et intégré réalise de meilleures performances. Veiller au maintien d'un environnement inclusif où tout le monde peut faire entendre sa voix : voilà qui maximise nos chances de réussite et fait de Capgemini un lieu de travail de qualité.

Notre Charte mondiale pour la Diversité et l'Inclusion entérine les engagements du Groupe dans ce domaine et est accessible à tous les collaborateurs sur l'intranet.

Nos différences sont une source de créativité, d'innovation et d'inspiration. Accueillir la diversité et promouvoir l'inclusion nous permet de refléter la diversité des marchés mondialisés où nous opérons, .de faire émerger de nouvelles idées et d'anticiper les tendances futures. Elles nous aident enfin à mieux comprendre les problématiques de nos clients, partenaires et fournisseurs.

Nous sommes persuadés que reconnaître la diversité et l'inclusion contribue à améliorer l'expérience de nos collaborateurs au sein du Groupe, fait émerger des perspectives nouvelles d'activités durables et permet à Capgemini d'affirmer son rang d'employeur de choix.

Nous consentons à tous les efforts pour nous adapter aux besoins de chacun, quelle que soit la variété des situations personnelles, et pour offrir un cadre de travail qui favorise l'épanouissement de tous. Dans les pays où la loi nous y autorise, des statistiques sont tenues sur la base de critères tels que le groupe socio-culturel, la tranche d'âge, le handicap et les capacités différentes, etc. Des indicateurs de diversité sont également intégrés à notre audit annuel RH.

3.2.6.1 Notre approche de la diversité

Encourager une culture de l'inclusion

- Communiquer sur les comportements attendus en matière d'inclusion et les indicateurs de performance personnelle.
- Mobiliser les échelons supérieurs de la hiérarchie pour embrasser la diversité dans toutes ses dimensions et renforcer une culture de l'inclusion.

Élargir l'horizon de la diversité

- Définir une feuille de route de la diversité et des objectifs en cascade (alignés sur les cadres réglementaires locaux).
- Définir des actions pour accélérer la réalisation des objectifs de mixité, comprendre les obstacles, définir des recommandations de mise en œuvre et des indicateurs appropriés.

Récompense et reconnaissance

- Promouvoir les réseaux de diversité et soutenir le parrainage et l'investissement de tous les collaborateurs du Groupe.
- Promouvoir Capgemini en champion de la diversité, à travers les prix décernés dans le secteur.

3.2.6.2 Lutter contre les préjugés inconscients

Il est vital de faire prendre conscience des préjugés qui, à notre insu, nous poussent à favoriser les gens qui nous ressemblent : c'est à cette condition qu'on peut promouvoir la diversité et faire effectivement place à tous les profils au sein d'une organisation.

C'est pourquoi, de pair avec un expert externe, les équipes Capgemini University, Gestion des talents, RSE et *Women@Capgemini* ont développé un module de formation « Préjugés inconscients », opérationnel depuis 2013 et rafraîchi en 2017.

En 2017 :

- 580 Vice-Présidents ont suivi le we binaire sur les préjugés inconscients, toutes régions confondues ;
- 272 professionnels RH ont assisté à un webinaire dédié (octobre 2017).

Ce webinaire, ainsi que plusieurs modules de formation en ligne complémentaires, figurent au catalogue de formation du Groupe et peuvent être consultés par tous les collaborateurs.

Les équipes RH et Formation promeuvent l'utilisation régulière de ces ressources, pour amener une prise de conscience progressive et façonner une organisation plus inclusive et mieux équipée pour neutraliser les préjugés.

3.2.6.3 Équilibre hommes/femmes

Pour Capgemini, la parité hommes/femmes est une obligation autant qu'une opportunité : nous avons une responsabilité, en tant qu'organisation mondiale, en matière de promotion des femmes au sein de l'organisation et nous sommes acquis à l'idée que la présence de femmes à tous les niveaux de responsabilité est un avantage concurrentiel.

Être un employeur de choix pour des hommes et femmes talentueux est fondamental si nous voulons exprimer le plein potentiel de notre Groupe et offrir des résultats optimaux à nos clients, partenaires et parties prenantes en général. En effet, il est désormais admis que les équipes mixtes sont source d'innovation et de valeur, créent un environnement plus inclusif, améliorent la motivation des salariés et favorisent la collaboration.

Capgemini garde le cap sur son objectif de féminisation de ses équipes. Les équipes RH, Gestion des talents, RSE et *Women@Capgemini* travaillent de concert pour accélérer cet effort au sein du Groupe et atteindre nos objectifs.

2017 en bref :

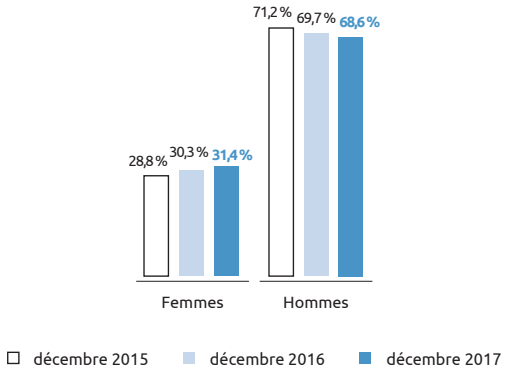
- un indicateur clé de parité hommes/femmes a été intégré à la part de rémunération variable 2017 de l'équipe dirigeante du Groupe ;
- la féminisation des équipes de direction est en hausse, s'établissant à 20 % (contre 15 % à fin 2016) ;
- toutes les divisions et les principaux pays ont mis en œuvre des plans d'action pour promouvoir l'équilibre hommes/femmes ;
- des programmes de développement spécifiques pour des hauts potentiels féminins ont été mis en place dans la plupart des divisions et dans la fonction Finance ;
- depuis 2016, plusieurs grands pays ont obtenu la certification EDGE (*Economic Dividends for Gender Equality*) : Amérique du Nord, France, Royaume-Uni, Brésil, Inde…

Répartition de l'effectif par genre : évolutions en 2015-2017 √

Les données ci-dessous portent sur 99,1 % des effectifs au 31 décembre.

La féminisation des effectifs se poursuit à un rythme régulier, atteignant 31,4 % en 2017, soit une hausse d'1,1 point par rapport à 2016, qui s'ajoute à un gain d'1,9 point enregistré au cours des deux dernières années.

Ce chiffre recouvre des disparités à l'échelle du Groupe, selon le type d'activité (il est de 44,5 % dans les services aux entreprises contre 24 % dans les infrastructures) et, dans une moindre mesure, l'échantillon de pays considérés (l'Asie-Pacifique et l'Amérique latine se situant au-dessus de la moyenne du Groupe, mais le Benelux sous les 20 %).



Globalement, la répartition hommes/femmes est en grande partie le reflet de la situation du secteur informatique, qui recrute principalement auprès des d'écoles d'ingénieurs, dont les diplômés sont majoritairement masculins dans la plupart des pays. Mais elle met aussi en lumière l'impact de notre mix d'activités et de pays dans l'équilibre global des effectifs hommes/femmes.

La féminisation des effectifs est tirée par trois types d'activités :

- services financiers (33 %) ;
- services de conseil (38,8 %) ;
- services d'externalisation des processus (44,5 %), où la part des femmes est la plus élevée.

À l'embauche, le taux de féminisation total est de 35,2 % (sur 96,8 % des effectifs totaux), un effort à soutenir pour poursuivre l'amélioration de la mixité.

En matière de fidélisation, le taux d'attrition volontaire des femmes, de 19,6 %, est comparable aux taux d'attrition total qu'on observe chez les collaborateurs masculins. Néanmoins, si l'on porte son attention vers le haut de la hiérarchie, la féminisation décroît progressivement et de façon nette, ce qui appelle une action soutenue pour augmenter la représentation des femmes : actuellement de 40 % aux premiers échelons de la hiérarchie, elle tombe en effet à 13 % aux niveaux hiérarchiques supérieurs.

	Attrition volontaire 2017	
	Attrition féminine	Attrition masculine
Amérique du Nord	17,1 %	14,5 %
Royaume-Uni et Irlande	13,4 %	14,3 %
Pays nordiques	22,7 %	20,1 %
Benelux	12,3 %	12,7 %
Allemagne et Europe centrale	22,2 %	23,8 %
France	15 %	17,1 %
Europe du Sud	11,0 %	13,6 %
Asie-Pacifique	21,9 %	22,5 %
Amérique latine	31,4 %	40,3 %

En matière de développement, le Groupe s'attache à promouvoir les femmes dirigeantes : le taux de femmes promues aux grades E et F, au sommet de la pyramide, était de 18 % en 2015 mais vise un objectif de plus de 20 % en 2018.

La féminisation de l'effectif s'explique en partie par la forte croissance des équipes de services d'externalisation des processus (*Business Services, BSv*) enregistrée ces dernières années, une activité où la part des effectifs féminins peut aller jusqu'à 50 % et qui en attire traditionnellement davantage. *Business Services* a réussi à maintenir cet équilibre malgré une expansion récente vers d'autres pays et secteurs (en particulier les services d'infrastructure), où la présence des femmes dans les effectifs est bien plus faible.

En outre, la part des femmes progresse dans les effectifs de certaines zones géographiques comme l'Inde (désormais à 32,5 %, soit + 1,7 point), qui contribue de façon significative à améliorer la parité dans le Groupe, étant donné le volume des effectifs indiens, ou la Pologne, qui affiche un taux de féminisation de 56,3 % de son effectif total.

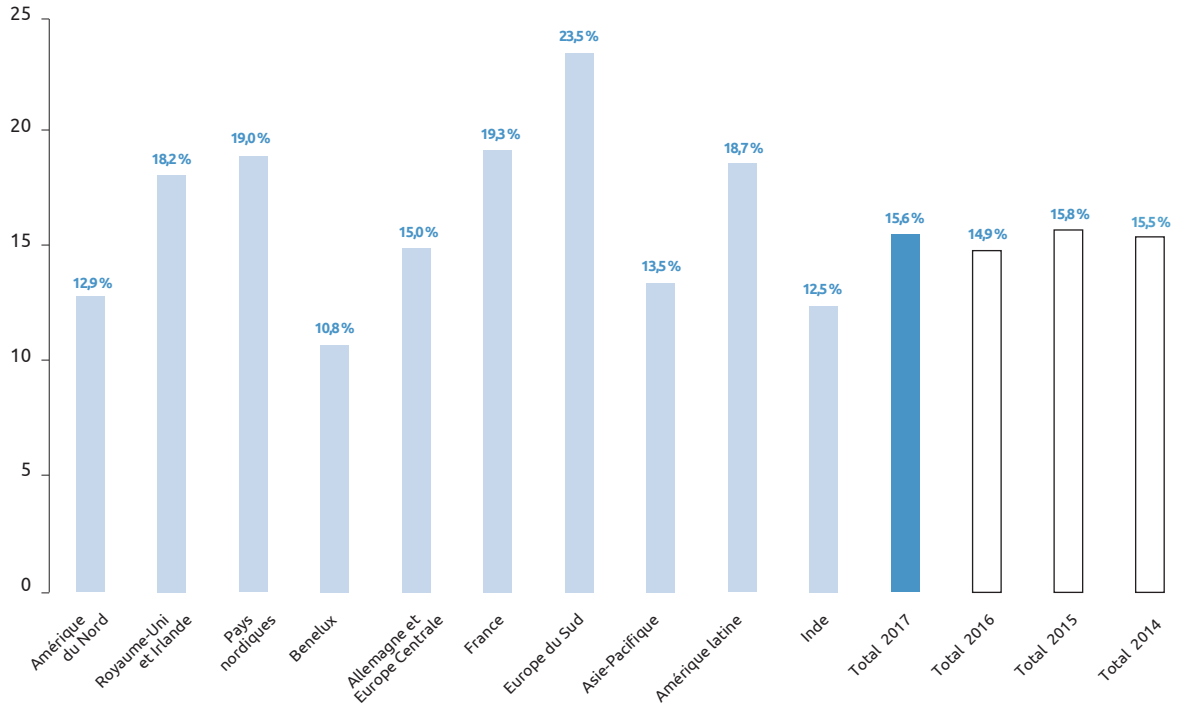
Par ailleurs, les pays où *Business Services* connaissent un fort essor contribuent positivement à la féminisation du Groupe. La Pologne et la Chine ont ainsi toutes deux franchi le seuil de

55 % de femmes au sein de leurs effectifs, et le Guatemala, très dynamique à son tour, affiche un taux de féminisation de 49 %.

A contrario, la part de femmes tombe sous la barre des 25 % dans onze pays couvrant 12 % des effectifs du périmètre (- 10 points), en particulier au Benelux et aux États-Unis.

Enfin, la croissance significative des effectifs dans les services de conseil, qui recrutent traditionnellement au sein d'un vivier de talents plus mixte, contribuent à l'équilibre hommes/femmes du Groupe avec un taux de féminisation de 39 % des effectifs.

Proportion de femmes occupant des postes de direction, par zone géographique



Féminisation des postes de direction

La féminisation des postes de direction a augmenté en 2017 malgré les évolutions observées dans la répartition des effectifs.

Bien que la féminisation des grades E et F ait une nouvelle fois évolué positivement en Inde, ces grades y sont moins représentés que dans le reste du Groupe, si bien que l'incidence de l'Inde en volume contrebalance l'évolution globale. Le taux de féminisation des postes de direction serait ainsi de 16,4 %, abstraction faite de l'Inde.

Leur proportion à ces postes de direction reste inférieure à la part totale des femmes dans nos effectifs, tous grades confondus. La hausse régulière des effectifs dans les pays où les viviers de talents et les filières d'ingénieurs sont peu féminisés a une incidence notable sur la féminisation globale de nos effectifs.

Fin 2016, 21,3 % des collaborateurs promus Vice-Présidents étaient des femmes : la barre des 20 % est donc franchie pour la deuxième année consécutive, même si le chiffre 2016 reste légèrement en-deçà de celui de 2015 (- 1,9 point). Le cycle de promotions intervenant désormais à la mi-année, le prochain cycle de promotions aura lieu en juin 2018.

Le recensement stratégique des talents mené à l'échelle du Groupe et auquel procède aussi bien le Président-directeur-général au niveau des équipes de direction que les différentes unités opérationnelles pour identifier les plus hauts potentiels, tous grades et niveaux hiérarchiques confondus, donne un bon aperçu de la répartition hommes/femmes dans notre vivier de talents.

Plusieurs mesures sont destinées à soutenir ces efforts et contribuent ainsi à promouvoir la présence des femmes dans la communauté des Vice-Présidents : stages de formation des cadres locales, actions de tutorat menées par des cadres-dirigeants et renforcement de la visibilité et de l'exposition des femmes identifiées comme de hauts potentiels.

3.2.6.4 *OUTfront* : le réseau mondial LGBTQ+ et Alliés

Depuis maintenant plus de dix ans, Capgemini Amérique du Nord soutient ses collaborateurs LGBTQA+ (lesbiennes, gay, bisexuels, transgenres, *queers*, asexués et alliés) réunis en groupes d'action et de représentation des collaborateurs (*Employee Resource Groupe, ERG*), afin de créer un espace sûr et progressiste pour la communauté LGBTQA+ et pour tout collaborateur désireux de soutenir et promouvoir la diversité et l'inclusion au travail, qu'il soit lui-même membre de cette communauté ou simple sympathisant ou simple "Allié".

Depuis lors, de nombreux sites et pays ont rejoint le réseau, qui s'est étendu d'abord à travers les États-Unis et le Canada puis au Royaume-Uni et, en 2017, à la région Asie-Pacifique, Inde

comprise. Le réseau est désormais actif dans dix pays et s'étoffe chaque année.

Né de la volonté de trois collègues, le réseau *OUTfront LGBTQA+* réunit plus de 400 collaborateurs dans le monde, représentant toutes nos branches d'activités.

Le ralliement de l'Inde est une avancée importante pour le Groupe, engagé à assurer à tous ses collaborateurs, par-delà leurs orientations sexuelles, un espace protégé, exempt de discriminations et accueillant pour tous. Ce faisant, nous tenons notre promesse d'être un Groupe qui se mobilise pour la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances pour tous.

En outre, l'équipe RSE du Groupe était consciente de la nécessité d'entériner cet engagement à l'échelon mondial : le réseau mondial *OUTfront* est entré en activité au second semestre et a vocation à faire le lien entre les réseaux existants au niveau des pays/régions et d'offrir conseil et appui aux collègues désireux de créer à leur tour un réseau comparable dans leur propre pays.

L'activité des réseaux de collaborateurs au sein du Groupe obéit à nos principes, valeurs et règles d'éthique et de conformité. Le degré de divulgation des données personnelles sensibles reste à l'entière discrétion des individus et est défini dans les politiques et procédures locales fournies par la communauté RH dans le respect de la législation locale en vigueur. Aucune donnée personnelle n'est collectée au niveau du Groupe à aucun moment au travers du réseau *OUTfront*.

Les réseaux locaux sont animés par une communauté dynamique et soudée qui contribue à :

- recruter, développer et fidéliser la communauté LGBTQA+ en assurant un cadre de travail protecteur au sein de Capgemini ;
- faire mieux connaître la communauté LGBTQA+ et notamment ses difficultés et problématiques propres, favorisant ainsi une meilleure inclusion ;
- démontrer les synergies entre notre communauté LGBTQA+ et celle de nos clients, resserrant ainsi les liens avec ces derniers ;
- étendre la notoriété de Capgemini sur ses marchés, en nouant avec nos clients et partenaires techniques et commerciaux des relations nouvelles et plus étroites autour de thématiques sociétales ;
- renforcer l'image employeur de Capgemini, comme lieu où il fait bon assumer sa différence sexuelle et son soutien pour la communauté LGBTQA+.

Un volet important de la mission du réseau consiste à mobiliser et sensibiliser nos différentes parties prenantes (à commencer par la direction, les équipes RH et recrutement) pour étendre le réseau des sympathisants et envoyer un message fort d'inclusion.

Les membres du réseau sont également encouragés à agir en modèle et à donner l'exemple, aussi bien en dehors de l'entreprise qu'en son sein. Désormais un réseau mondial, OUTfront poursuivra sa mission, à savoir : autonomiser, donner des moyens, coacher, sensibiliser et faire vivre notre culture d'inclusion, pour promouvoir une diversité plus riche dans tous les pays où nous sommes présents.

3.2.6.5 Handicap et inclusion sur le lieu de travail

Au sein de Capgemini, nous sommes convaincus que les personnes en situation de handicap, visible ou non, ajoutent une vraie valeur à nos activités et portent sur celles-ci un regard unique et singulier, tout en incarnant la diversité et la variété de la société au sein de laquelle nous vivons.

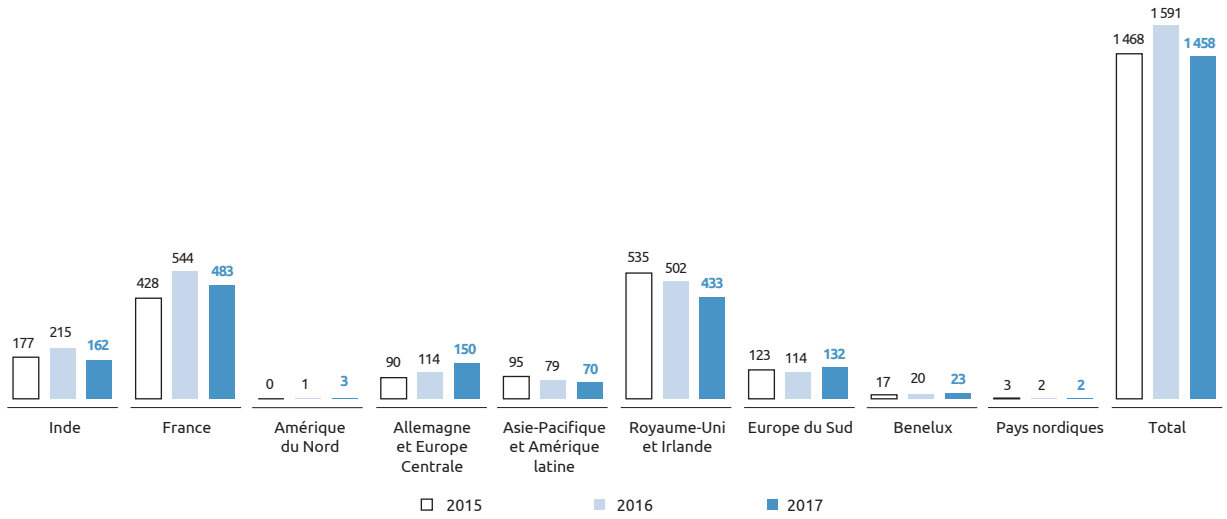
Nous agissons dans le respect de la législation et du droit du travail national et international (par exemple, les quotas de recrutement en vigueur dans des pays comme la France et les Pays-Bas…) et recrutons parmi les personnes en situation de handicap, forts de la conviction que leur présence façonne des équipes plus diverses et plus efficaces.

2017 en bref :

- en 2017, Capgemini a adhéré au réseau mondial « Entreprise et handicap », sous l'égide de l'OIT, réseau qui fédère des multinationales, organisations patronales, réseaux d'entreprises et associations de personnes en situation de handicap, partageant la conviction que ces derniers ont des talents et des compétences qui peuvent devenir des leviers de performance dans toute entreprise ;
- en signant la Charte, nous nous engageons à nous mobiliser davantage pour l'inclusion des collaborateurs en situation de handicap, suivant en cela les normes nationales et les meilleures pratiques internationales, et à mettre notre expertise informatique au service de l'amélioration de la qualité de vie des porteurs de handicaps ;
- En France, nous nous efforçons de remplir les obligations légales d'intégration des personnes en situation de handicap, notamment grâce au recrutement (3% en 2017, soit deux fois plus que la moyenne du secteur) et en disposant d'un département interne dédié (Mission Handicap). Grâce à des partenariats avec des organisations, gouvernementales et non gouvernementales, nous partageons les meilleures pratiques et contribuons aux initiatives locales et nationales destinées à faire progresser l'inclusion des personnes en situation de handicap au travail. Nous avons également organisé avec succès une nouvelle édition deu « Défi H », concours d'innovation technologique et de tutorat organisé en partenariat avec des écoles d'ingénieurs, autour d'un projet d'informatique/ingénierie au service de la qualité de vie des personnes en situation de handicap. Pour en savoir plus : https://www.capgemini.com/fr-fr/mission-handicap/ ;

- en Amérique du Nord, des programmes d'égalité des chances dans l'emploi et de discrimination positive bénéficient aux personnes en situation de handicap, à différentes catégories de vétérans (notamment les anciens combattants du Vietnam), et autres porteurs de handicaps dans tous nos bureaux américains ;
- en Pologne, nous faisons partie du groupe de travail *Come Closer to Disability*, réseau intersectoriel pour la formation et l'emploi des personnes en situation de handicap.

Nombre de collaborateurs en situation de handicap en 2015-2017



Constitue un handicap toute limitation d'activité ou restriction de la participation à la vie en société ou en entreprise subie par une personne en raison d'une altération durable ou définitive de ses capacités mentales ou physiques. Les chiffres présentés ici rendent compte de données déclarées sur une base volontaire ou en application d'une obligation légale, selon les dispositions en vigueur dans chaque pays.

Les données ci-dessus portent sur 89 % des effectifs aux 31 décembre, certains pays ayant été exclus du périmètre de l'étude en raison du caractère confidentiel reconnu à ces informations par leur législation. En 2017, le Groupe employait au total 1 458 personnes en situation de handicap, dont 33,1 % en France et 29,7 % au Royaume-Uni et en Irlande.

3.2.6.6 Mesures contre les discriminations

Dans tous les pays où il est implanté, le Groupe se conforme non seulement aux normes du droit du travail nationales et internationales mais aussi à sa propre Charte, qui promeut la diversité et l'inclusion. En vertu de notre adhésion aux principes des conventions fondamentales de l'OIT et de la Déclaration universelle de droits de l'homme de 1948, dont les principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, nous nous engageons à :

- recruter et fidéliser des individus talentueux issus de milieux divers ;
- traiter les individus avec respect et équité ;
- garantir des environnements de travail exempts de toute forme de harcèlement ou d'abus ;
- encourager nos collaborateurs à maintenir un bon équilibre travail/vie privée ;
- veiller à la santé et au bien-être de nos collaborateurs ;
- offrir un environnement de travail stable et équitable, où nos collaborateurs peuvent se développer et s'épanouir.

Capgemini ne tolérera de discrimination professionnelle d'aucune sorte. Les formes de discrimination peuvent être de deux ordres, direct et indirect. La discrimination directe advient lorsqu'une personne subit une différence de traitement, qui la lèse par exemple en raison de son genre, son appartenance ethnique, son âge, son handicap, sa religion ou son orientation sexuelle. La discrimination indirecte advient lorsque l'adoption d'une règle ou d'une condition revient à exclure d'une activité une fraction importante d'un groupe, sans que la condition posée ait de fondement valable.

Un processus de traitement des griefs est en place dans tous les pays où le Groupe est présent. Ce mécanisme permet de faire remonter toute plainte déposée par un collaborateur s'estimant discriminé d'une quelconque façon. Chaque plainte est instruite scrupuleusement et des mesures disciplinaires peuvent être prises si la discrimination est avérée.

Par ailleurs, dans tous les Pays nordiques, ou en Inde, des directives et procédures robustes ont été adoptées pour former les collaborateurs aux conduites à tenir au travail, ainsi qu'aux mécanismes d'alerte afférents.

3.2.7 Rémunération et mécanismes de fidélisation

La politique de rémunération du Groupe obéit à des principes partagés, d'application décentralisée et modulés en fonction des cadres réglementaires et des conditions du marché de l'emploi local. Cette politique poursuit les finalités suivantes :

- attirer et fidéliser les talents ;
- récompenser la performance individuelle et collective selon un barème de rémunération motivant et néanmoins flexible ;
- être équitable et cohérent avec les objectifs financiers et opérationnels du Groupe.

Lorsque les dispositions locales le permettent, les collaborateurs peuvent choisir leurs éléments de rémunération au sein d'un ensemble prédéfini et, dans certains pays, ils peuvent procéder au versement de cotisations volontaires venant compléter les prestations qui leur sont servies par le Groupe. C'est là une souplesse supplémentaire pour les collaborateurs qui peuvent ainsi adapter au mieux leurs éléments de rémunération à leur cas personnel.

Les avantages offerts aux collaborateurs sont compétitifs au regard des pratiques du secteur et respectent les dispositions légales de tous les pays où nous sommes présents. 96 % de la population bénéficie d'une assurance-maladie et 97 % d'une assurance-vie, souvent couplée à une assurance décès accidentel.

3.2.7.1 Rémunération des dirigeants

La rémunération des Vice-Présidents et cadres dirigeants, dans leurs parts fixes et variables, est examinée et approuvée au niveau du Groupe. Les principes qui guident la rémunération des autres collaborateurs sont définis et gérés à l'échelon local, et soumis à l'approbation du Groupe. Il est prévu de les faire converger davantage, dans un souci renforcé de cohérence et d'équité et afin de favoriser la mobilité.

Le plus bas salaire versé par le Groupe dans chaque pays est systématiquement supérieur ou égal au salaire minimum légal du pays considéré. La différence peut être parfois significative. Les règles de revalorisation des salaires sont elles aussi examinées et approuvées au niveau du Groupe.

Les collaborateurs peuvent toucher des primes de participation aux bénéfices sous réserve des dispositions en vigueur dans le pays concerné.

L'évolution de la rémunération (qu'on peut retrouver dans la Note annexe 6 des comptes consolidés du document de référence) fait l'objet d'analyses régulières, la masse salariale représentant environ 61 % du chiffre d'affaires du Groupe. Une analyse trimestrielle est menée sur la masse salariale moyenne dans les différents pays/unités opérationnelles pour évaluer l'incidence des mouvements de personnel (recrutements, départs, promotions, transferts, etc.) sur l'évolution de cet indicateur-clé.

Le Comité de Rémunération du Conseil d'Administration de Capgemini SE est chargé de superviser la rémunération des dirigeants de l'entreprise et d'examiner les politiques de rémunération relatives aux cadres supérieurs du Groupe, en particulier les plans d'intéressement en actions soumis à l'approbation du Conseil d'Administration.

3.2.7.2 Actionnariat salarié

Capgemini a lancé son premier plan d'actionnariat salarié international ESOP, auprès de 19 pays, en 2009. Le plan a remporté un franc succès, suscitant plus de 14 000 souscriptions. Après consultation des actionnaires, un nouveau plan international a été lancé en 2012, à destination de l'ensemble des collaborateurs de 19 pays, ce fut là encore un succès, avec 12 000 souscriptions.

Le plan de 2009 étant arrivé à échéance en décembre 2014, un nouveau plan international a été lancé la même année avec succès (17 000 souscriptions d'actions). Ces deux plans ont permis à nos collaborateurs de figurer parmi les principaux actionnaires du Groupe. En 2017, le dernier plan ESOP a suscité une adhésion plus forte encore parmi les collaborateurs éligibles, avec 28 782 actionnaires. L'actionnariat salarié représente ainsi 4,61 % de notre capital total.

3.2.7.3 Plans d'intéressement : attribution d'actions

Capgemini SE intéresse périodiquement ses collaborateurs au capital du Groupe (*via* les anciennes stock-options et depuis 2009 les actions de performance), dans le respect de ses règles de gouvernance.

Ces attributions d'actions, sélectives, récompensent la fidélité et la contribution remarquable d'un collaborateur aux ventes de l'entreprise, à sa production, à l'innovation, à des initiatives spécifiques ; ou bien elles sont décernées à des collaborateurs ayant été des vecteurs de transformation particulièrement décisifs. Tout collaborateur du Groupe peut être concerné. Il s'agit d'un mécanisme de rémunération exceptionnel, qui en tant que tel ne constitue pas une composante de la politique de rémunération générale.

Le Conseil d'Administration a attribué un certain nombre de stock-options à 2 298 bénéficiaires au titre de son sixième plan et à 3 918 bénéficiaires au titre de ses plans d'attribution d'actions de performance. La répartition annuelle détaillée des attributions d'actions de performance figure au rapport de gestion, présenté à chaque Assemblée des actionnaires de Capgemini SE.

Parallèlement, les stock-options attribuées aux membres de l'équipe de direction ont représenté une fraction très faible de l'ensemble des options octroyées. Au titre des cinquième et sixième plans, 1,1 % du nombre total d'options attribuées ont été remises à des membres de l'équipe de direction. Remarquons qu'aucune option ne peut plus être exercée, tous les plans étant arrivés à échéance.

S'agissant des actions de performance, les résolutions des actionnaires fixent à 5 ou 10 % la limite autorisée d'attribution aux Directeurs ; dans les faits, le volume octroyé représente 3 % du total des plans d'actions de performance attribués depuis 2009.

Un récapitulatif détaillé des actions de performance attribuées par Capgemini SE à ses dirigeants et aux dix principaux bénéficiaires (non dirigeants), est présenté pages 101 à 102, ainsi que les options exercées par ces derniers et le détail de ces plans.

En outre, à la suite d'une négociation avec les instances représentatives du personnel en France, le Conseil a décidé, en deux occasions (2012 et 2014), d'accorder une forme d'intéressement en actions, soumise à une condition d'ancienneté de deux ans et à une période de détention obligatoire de deux autres années, à la place des primes en numéraire versées au titre de la prime de participation mise en place en 2011. Plus de 16 000 collaborateurs sont ainsi devenus actionnaires en juillet 2014 et de nouveau plus de 15 200 collaborateurs sur les 20 000 bénéficiaires initiaux sont devenus actionnaires en octobre 2016.

3.2.8 Santé et sécurité

3.2.8.1 Santé et sécurité au travail

La santé et la sécurité au travail constituent un volet important des ressources humaines et de la gestion des équipements. Bien que les activités du Groupe ne comportent pas d'activités à hauts risques, nous prenons nos responsabilités en la matière très au sérieux et l'entreprise a par conséquent établi des programmes et mesures spécifiques. Dans tout le Groupe, nos pratiques sont au minimum conformes aux dispositions légales en vigueur localement en matière de santé et de sécurité.

Toutes nos entités ont adopté des politiques de santé et de sécurité, pilotées par les Comités de Santé et de Sécurité dans nombre de pays.

Les accords signés avec les syndicats et/ou les délégués du personnel sont intégrés aux politiques de santé et de sécurité. Citons à titre d'exemple la signature d'une loi sur l'environnement de travail en Suède, qui définit les responsabilités de l'employeur en matière de santé et de sécurité au travail, un accord « Travail à domicile » en Allemagne visant l'amélioration de l'équilibre travail/vie privée et un accord sur les comportements déplacés au travail aux Pays-Bas.

Nos politiques de santé et de sécurité sont au fondement des informations, recommandations et formations dispensées en matière de :

- santé et sécurité au travail, notamment la gestion des accidents, les premiers secours, les procédures d'urgence et la bonne manutention, l'utilisation et l'élimination des substances dangereuses, et les EPI (équipements de protection individuels) ;
- recommandations aux collaborateurs de Capgemini en mission sur les sites des clients et en déplacement professionnel ;
- initiatives portant sur l'amélioration des conditions de travail, y compris les programmes d'équilibre travail/vie privée, les relations sociales collaborateurs/encadrants, le bien-être physique et physiologique ;
- maladie, handicap et rééducation.

Les politiques de santé et sécurité sont abordées sous un jour plus concret dans des procédures et manuels spécifiques. Ces supports sont remis à tous les collaborateurs dès leur phase d'intégration. Les collaborateurs suivent régulièrement des formations obligatoires, avec le soutien des équipes locales de formation et développement.

Les recommandations, consignes et supports accompagnant les activités et situations affectant la santé et la sécurité au quotidien (comme les consignes de sécurité et les premiers secours), sont affichés de façon clairement visible et disponibles dans la plupart de nos bureaux. Les bureaux de la plupart de nos unités opérationnelles font également l'objet d'inspections régulières à la lumière des exigences de santé et de sécurité, et notamment les conditions de travail, l'humidité, l'éclairage, la température, la climatisation et l'espace minimal alloué à chaque collaborateur, etc.

Santé et sécurité avec nos partenaires externes

Un certain nombre de nos collaborateurs travaillant sur des sites n'appartenant pas à Capgemini (sites de clients, de sous-traitants ou autres), nous demandons que leur soient assurés des équipements, une formation et un accès adéquat à l'information relative à la sécurité ; il nous arrive de coopérer avec nos clients et sous-traitants pour garantir la santé et la sécurité au travail.

La question de la sous-traitance fera l'objet de nouvelles améliorations dans le sillage de la loi sur le devoir de vigilance des entreprises (voir section 3.1.4 Ethique et conformité, loi sur le devoir de vigilance).

Nous veillons aussi à ce que nos collaborateurs observent les dispositions en vigueur chez nos clients en matière de santé, de sécurité et de procédures d'urgence et se montrent coopératifs, dans le cadre de leur mission.

Bien-être au travail

En plus de garantir un lieu de travail sain et sûr, nous veillons à l'état de santé général et au bien-être de nos collaborateurs. Différents modules de formation en ligne sont à la disposition des collaborateurs, notamment un module baptisé *Well Being Essentials*, qui traite de sujets comme la santé, l'équilibre travail/vie privée, l'alimentation, l'exercice physique, le chagrin et le deuil, etc. En liaison avec des partenaires extérieurs comme des prestataires de santé ou des acteurs de l'assurance-maladie, nous menons également différentes initiatives pour promouvoir la santé et le bien-être et prévenir les maladies.

Nous considérons que la santé, dans ses versants prévention d'une part, et traitement/rééducation de l'autre, constitue une responsabilité partagée du collaborateur et de Capgemini. À cet égard, nous cherchons à réduire autant que possible l'impact que peut avoir une maladie ou handicap, à l'aide d'un processus fluide et efficace qui nous amène à coopérer avec des acteurs du monde médical. Des initiatives spécifiques sont développées pour améliorer la santé et le bien-être des collaborateurs malades et leur permettre de réintégrer rapidement leur poste de travail, dans les meilleures conditions possibles.

L'activité de prestataire de services informatiques de Capgemini n'expose pas ses collaborateurs à des risques spécifiques pour la santé et la sécurité. Cependant, dans chacun de nos sites, nous nous efforçons d'optimiser l'environnement de travail, pour le rendre confortable et l'adapter à la nature de nos activités. En 2017, l'équipe centrale de gestion des équipements et certains bureaux locaux ont entrepris de rénover les sites. L'objectif est de moderniser l'environnement, pour le rendre plus attractif mais aussi plus confortable et l'équiper des services qui composent un poste de travail plaisant et convivial, afin que les collaborateurs y accomplissent leurs tâches dans de bonnes conditions.

Le stress et les risques psychosociaux sont des sujets de mieux en mieux appréhendés et certains pays ont lancé des initiatives en la matière. Citons à titre d'exemple :

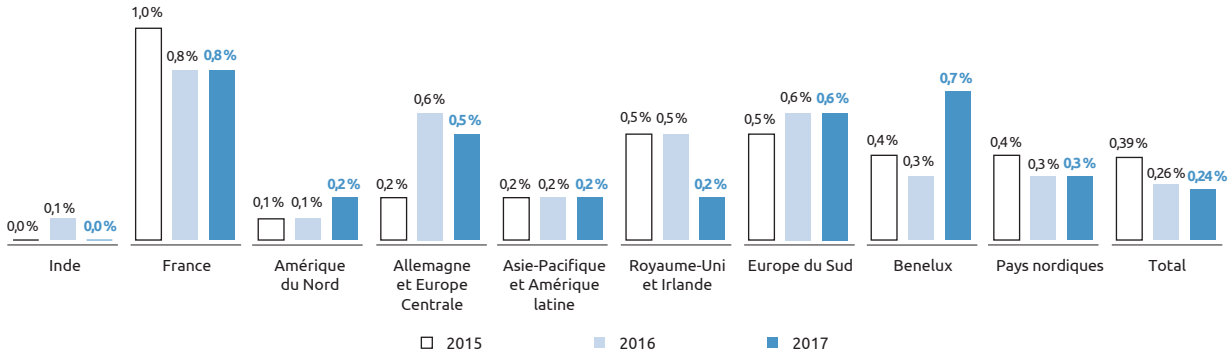
- l'Inde a une politique de santé, sécurité et environnement, et certifiée OHSAS 18001, qui comporte un service médical standardisé sur tous ses sites (médecin, personnel paramédical et ambulance permanente sur site). Des sessions d'ergonomie sont ouvertes à tous les collaborateurs. Les membres des équipes de secours ont reçu une formation avancée aux premiers soins, dispensée par des experts du secteur ;
- en France, un partenariat solide a été noué avec les délégués du personnel et les syndicats assurant, au travers de 25 Comités de Santé et de Sécurité, la conformité aux normes et accords en la matière, et travaillant à en optimiser la mise en œuvre d'année en année. Depuis mars 2017, un dispositif complémentaire d'alerte, ou DCA, a été mis en place pour :
  - accompagner les collaborateurs victimes de stress ou de souffrances d'origine professionnelle et construire une solution. Chaque collaborateur a la possibilité de donner l'alerte et d'obtenir de l'aide pour la résolution de son problème,

- dresser des diagnostics collectifs réguliers, sur la base des alertes lancées, de façon à mener des actions de prévention ciblées et efficaces, anticipant ainsi et traitant les causes de stress et de souffrance au travail.

Un nouvel accord Santé au travail a été signé avec les partenaires sociaux, dont le déploiement a été assuré avec leur appui, au travers de comités directeurs dédiés ;

- au Royaume-Uni, une déclaration de politique et un système de gestion de la santé et de la sécurité (*Health & Safety in Capgemini)* ont été adoptés :
  - en 2017, les efforts ont porté sur la sensibilisation aux questions suivantes : sécurité du poste de travail, signalement des accidents et incidents et sécurité des événements professionnels;
  - l'amélioration continue est préférée à l'adoption de nouveaux programmes: par exemple, l'initiative menée avec l'équipe de gestion des équipements (CRES), pour identifier des axes d'amélioration de la sécurité des sites. Dernière amélioration en date : l'installation d'un défibrillateur automatique sur l'ensemble des sites ;
- en Pologne, un nouveau programme *Stay Well* est mené dans les services Cloud / Infrastructure ;
- aux Pays-Bas, l'accent a été mis sur la vitalité et la prévention du stress professionnel comme l'un des risques majeurs pour la santé :
  - des *masterclass* ont été proposées aux collaborateurs sur des thèmes comme la gestion du stress et de l'énergie,
  - la participation à la semaine nationale du stress au travail a conduit à la passation d'un marché conjoint Capgemini-Sogeti portant sur un programme de dépistage périodique, qui sera mis en œuvre en 2018. Sogeti offre désormais tous les trois ans à tous ses collaborateurs une visite médicale gratuite ;
- en Italie, une évaluation du stress au travail a été lancée à Turin, qui sera généralisée à tous les sites en 2018 ;
- en Belgique, un *check-up* médical complet est actuellement offert à plus de 45 personnes ;
- au Guatemala, un Comité de Santé au travail a été mis en place, garantissant un environnement sûr pour les collaborateurs, conformément à la nouvelle réglementation locale ;
- au Mexique, un programme de formation et certification pour constituer une brigade de secours interne a été mis en place (12 collaborateurs), conformément à la réglementation et aux exigences ISO.

Nombre d'accidents du travail rapporté aux effectifs en 2015-2017



Constitue un accident du travail un accident non mortel entraînant une incapacité à travailler pendant au moins trois jours consécutifs, abstraction faite du jour de l'accident.

Les données ci-dessus portent sur 95,8 % des effectifs au 31 décembre.

En 2017, 463 accidents du travail ont été recensés dans le Groupe, dont 42,8 % déclarés en France, en conformité avec la réglementation sur la divulgation de ces informations. Cela correspond à un ratio total accidents/effectifs de 0,24 %.

La plupart de ces accidents du travail se sont produits sur le trajet domicile/travail. Le Groupe ne déplore aucun décès des suites d'un accident du travail en 2017.

3.2.9 Accords d'entreprise et dialogue social

3.2.9.1 Dialogue social au niveau du Groupe : le comité d'entreprise international *(IWC)*

Le dialogue social est l'une des clés de voûte de la réussite du Groupe, accompagnant sa stratégie de développement dans un monde où la performance et la valeur offerte au client font la différence. Les collaborateurs sont le fondement de notre succès. Les relations avec les collaborateurs constituent à cet égard un puissant moteur de changement en même temps qu'un garde-fou pour qu'il advienne sans heurt. Le dialogue social s'articule aux différents échelons de l'organisation, à la fois local et mondial.

Le comité d'entreprise international (*International Works Council, IWC*) a été mis en place pour la première fois en 2001, en amont de l'entrée en vigueur de la réglementation européenne. Sa portée a ensuite été étendue à d'autres régions du Groupe. Sa mission est de porter à l'attention de la direction du Groupe les intérêts des salariés et d'être directement informé par la direction du Groupe de ses projets pour l'entreprise et de leur impact pour les salariés.

L'IWC aspire à :

- être un organe consultatif auprès de la direction du Groupe sur les affaires concernant les collaborateurs ;
- exercer une influence positive ;
- contribuer à la coopération entre les collaborateurs individuels et entre les différentes composantes du Groupe aux échelons national et transnational ;
- contribuer à faire de l'environnement qu'offre Capgemini une source d'inspiration pour chacun.

Le représentant de la Direction Générale préside l'IWC et agit conformément aux décisions et stratégies de la direction du Groupe.

Un maximum de 30 membres au total siège au comité. Ses membres statutaires sont les délégués des pays membres de l'Accord européen. Tous les autres membres délégués siègent en qualité de membres invités. Un membre invité peut représenter un pays ou un groupe minoritaire.

Les salariés sont représentés par les délégués de leur pays et par une instance permanente (Bureau de l'IWC). Le Bureau se compose de huit délégués : quatre représentent les quatre principaux pays européens et quatre sont élus par les délégués des pays. Seuls les pays membres ont le droit de vote, les pays invités ne sont autorisés qu'à accompagner le processus.

Le Président-directeur général assiste à la réunion de l'IWC au moins une fois par an et les membres du Comité Exécutif du Groupe sont régulièrement invités à assister aux réunions pour nouer des discussions ouvertes avec les membres de l'IWC.

Depuis 2016, deux Administrateurs représentant les salariés ont été nommés au Conseil d'administration, en avance par rapport à la législation en la matière. L'un a été désigné par les organisations syndicales françaises, l'autre a été élu par l'IWC. Par ailleurs, ce dernier siège au Conseil d'administration ainsi qu'au Comité des Rémunérations depuis 2015 sur l'invitation du Président-directeur général de l'entreprise.

3.2.9.2 Négociations et dialogue social au niveau local

Les représentants du personnel et comités d'entreprise sont des partenaires stratégiques de toutes les transformations organisationnelles et opérationnelles. Cette dimension se décline de façon opérationnelle à l'échelon des pays, où les syndicats, comités d'entreprise et partenaires sociaux entretiennent un dialogue constant avec la direction et les ressources humaines de Capgemini. Les accords conclus en concertation avec ces partenaires contribuent à la création d'un environnement de travail plus sûr, plus sain et de meilleure qualité.

En 2017, on recense 147 conventions en vigueur dans 14 pays, selon les données remontées par les différents pays. La portée de ces accords varie d'un pays à l'autre en fonction de la législation locale et embrasse une grande variété de sujets, allant de la rémunération et des prestations offertes aux salariés à la parité des salaires et la diversité au travail.

Capgemini reconnaît que les conventions collectives et accords d'entreprise constituent une opportunité pour faire vivre un dialogue social sain et transparent, ainsi que des avancées concrètes sur les conditions de travail et l'environnement professionnel, bénéfiques à l'entreprise en tant que facteurs de bien-être au travail, de satisfaction et de motivation des collaborateurs.

Citons à titre d'exemple quelques accords d'entreprise :

- France : les douze accords signés en 2017 couvrent notamment la rémunération et les avantages (dont les plans d'épargne retraite), la santé et la sécurité, le régime de prévoyance, le programme d'actionnariat salarié ESOP, le contrat de génération, les évolutions organisationnelles ;
- Royaume-Uni : il existe un comité d'entreprise dans chaque unité opérationnelle, chapeauté par un comité national, où siègent des délégués syndicaux. Lorsque le prévoit la loi, Capgemini mène des négociations sur la rémunération des salariés syndiqués et a des accords-cadres avec quatre organisations syndicales. S'y ajoutent onze conventions collectives spécifiques mises en place antérieurement pour des groupes de salariés, reprises par Capgemini en vertu de la Réglementation relative au transfert d'entreprises (protection de l'emploi) [*Transfer of Undertakings (Protection of Employment) regulations (TUPE)*].

  Aucun nouvel accord n'a été signé en 2017, ni repris en vertu de la réglementation TUPE. L'accent est mis sur l'amélioration constante des accords et dispositions existants ;
- Aux Pays-Bas, cinq conventions collectives ont été signées portant sur l'harmonisation des barèmes de salaires et les processus d'encadrement des collaborateurs ;
- dans plusieurs pays d'Europe, des accords ont été signés en 2017 sur l'égalité hommes/femmes, la parité salariale et l'équilibre travail/vie privée. Nous attachons de l'importance à ces accords dans lesquels nous reconnaissons nos propres valeurs, engagements et objectifs de mixité, par exemple :
  - Espagne : Accord sur le plan pour l'équilibre hommes/femmes ;
  - Allemagne : depuis 2015, examen de certification de l'audit « Travail et famille » ;
- Inde : il n'existe actuellement pas d'accord syndical signé à l'échelle de Capgemini Inde, le secteur informatique ayant pour l'heure un taux de syndicalisation très faible. Néanmoins, Capgemini Inde offre un environnement de travail professionnel de qualité et est impliqué dans son amélioration constante, à travers différentes politiques, notamment en matière de santé et sécurité, non-discrimination et diversité, prévention du harcèlement sexuel, procédure de plainte…

3.3 Impact social et inclusion numérique

Chez Capgemini, nous sommes convaincus que nous avons un rôle précieux à jouer dans un monde où la révolution digitale bouleverse le monde de l'entreprise, l'éducation, les soins de santé, les moyens de communication et d'interaction… et, in fine, la société et la vie de chacun.

L'inclusion numérique peut être définie comme la capacité des individus et des groupes à accéder à l'information et aux technologies de l'information, et à les utiliser. Elle se compose de trois grandes dimensions : l'accès, l'adoption et l'application[1]. Favoriser une société qui veille à l'inclusion numérique de tous les citoyens ne relève pas seulement de la responsabilité sociale, elle représente aussi un besoin pressant si nous voulons préserver et améliorer le monde dans lequel nous vivons. Il s'agit de l'un des grands défis de notre époque.

En tant que « leader for leaders », nous disposons des capacités nécessaires pour être un acteur clé dans l'inclusion numérique des communautés au sein desquelles nous sommes implantés, en particulier à la faveur de ceux dont l'accès au numérique est le plus limité, à savoir les personnes défavorisées ou marginalisées d'une façon ou d'une autre. Nos employés, qualifiés en matière de digital, peuvent partager leurs compétences et contribuer à l'effort d'inclusion numérique, à condition que nous leur offrions un cadre et des opportunités pour s'engager dans une mission sociale à haute valeur. Ces attentes sont exprimées de façon pressante par les jeunes, qui les propagent rapidement à l'ensemble des générations.

Dans une logique de mobilisation des compétences et des individus, nous sommes convaincus que ces opportunités ne peuvent qu'accroître le niveau d'investissement de nos collaborateurs et leur offrir un espace où leurs talents peuvent s'épanouir, en venant compléter leur évolution professionnelle menée dans le cadre de leurs missions quotidiennes. Il a été prouvé que les défis à dimension sociale peuvent être générateurs d'innovation, y compris d'innovation pour le monde de l'entreprise.

Enfin, le fait de piloter et/ou de contribuer à des projets œuvrant pour l'inclusion numérique peut nous offrir l'opportunité de nous associer à nos clients dans des initiatives d'action sociale collective, pour un impact et des résultats de plus grande ampleur.

3.3.1 Notre ambition en matière d'inclusion numérique

Depuis 2015, nous ciblons nos efforts en matière d'impact social sur l'éducation et les compétences, un terrain dans lequel les capacités spécifiques de Capgemini peuvent apporter de la valeur à des individus et à la société. Un large éventail d'initiatives à fort impact sont menées sur les différents territoires, au premier rang desquels l'Inde. Quant au reste des pays, ils sont investis dans différents projets éducatifs ou de formation professionnelle dans les communautés où ils sont implantés, et en priorité auprès des populations qui en ont le plus besoin.

Notre nouvelle stratégie, « Architectes d'Avenirs Positifs », vise à accélérer le ciblage et l'impact en concentrant nos efforts sur l'inclusion numérique et les compétences de demain, en lien plus étroit avec notre cœur de métier et nos compétences.

L'inclusion numérique consiste à combler la fracture numérique qui va en se creusant en apportant une culture numérique à la population et en particulier à ceux qui en ont le plus besoin. Elle englobe les questions d'opportunité, d'accès, de connaissances et de compétences, aussi bien au niveau individuel qu'à l'échelle des sociétés[2]. Capgemini est conscient que la distribution des défis et des opportunités générés par la révolution numérique est inégale. La technologie a ouvert de nouveaux domaines d'exclusion et de privilège, ce qui place certaines populations en marge du numérique et des opportunités qu'il génère en matière d'éducation, d'évolution professionnelle et d'amélioration globale des conditions de vie.

Même dans les pays où l'accès aux ressources numériques est généralisé et à la portée de beaucoup, des franges entières de la population sont laissées sur la touche par la rapidité du progrès technologique. Aujourd'hui, la culture numérique est une condition sine qua non de l'employabilité. D'autre part, si elle apporte une plus-value indéniable aux entreprises, la vague d'automatisation qui déferle sur l'ensemble des secteurs met également en danger certaines catégories de la population, qui risquent de perdre leurs emplois si elles n'acquièrent pas de nouvelles compétences leur offrant des possibilités de reconversion.

Ce défi complexe suppose une action intelligente et coordonnée de la part de l'ensemble des secteurs (public, privé, ONG…), ceci afin de créer, de maintenir et d'améliorer les opportunités des individus et de la collectivité d'accéder à l'ère numérique et d'en bénéficier. Pour ce faire, nous allons approfondir les partenariats pertinents et en créer de nouveaux avec tous les acteurs compétents et actifs dans le domaine de l'insertion numérique, qu'il s'agisse d'innovateurs sociaux, d'organisations à but non-lucratif, d'entreprises et d'instituts, d'universités, de gouvernements entre autres.

Afin d'offrir à nos collaborateurs des opportunités de s'investir et de partager leurs connaissances, nous mettrons en place une politique de volontariat à l'échelle mondiale, avec un dispositif de mise en œuvre locale. Pour plus d'impact, , nous mettrons à profit les programmes et les législations en la matière déjà en place à l'échelle nationale.

Les principales actions destinées à atteindre ces objectifs d'ici à 2020 sont :

- **Mettre à profit nos compétences clés** : notre position de fournisseur de services technologiques de premier plan au niveau mondial nous permet d'agir sur le terrain social en mettant à profit nos compétences pour gérer les impacts de la révolution numérique.
- **Combler la fracture numérique** : l'impact de la fracture numérique étant différent dans chaque pays, nous bâtirons une vision globale afin de déterminer les domaines dans lesquels nous pouvons générer le plus fort impact avec nos actions.
- **Soutenir l'élaboration de plans à l'échelle locale** : le département RSE du Groupe travaillera avec chaque pays afin de comprendre les plus grands défis en matière d'inclusion numérique et d'entreprendre les actions qui s'imposent.
- **Réorienter notre soutien et redéfinir les priorités** : des plans d'inclusion numérique seront créés à l'échelle locale en 2018 avec l'objectif de revoir les modalités de soutien, qu'il s'agisse de dons ou de volontariat des collaborateurs, pour les rediriger vers des initiatives qui génèreront un impact social positif significatif, mesurable et durable.

(1) The Digital Inclusion Survey, https://digitalinclusion.umd.edu/content/what-digital-inclusion
(2) The Digital Inclusion Survey, https://digitalinclusion.umd.edu/content/what-digital-inclusion

Citons à titre d'exemple une initiative d'inclusion numérique à fort impact en Inde :

- La Digital Empowerment Foundation (DEF) a pour objectif de connecter des communautés vivant dans des zones mal desservies afin de leur donner accès à l'information. Fondée sur l'ambition « Informer, Communiquer, Dynamiser », la DEF soutient des initiatives numériques durables pour surmonter la pénurie d'information dans les régions rurales et éloignées, favorisant ainsi « l'alphabétisation digitale », l'accès aux outils numériques et la « connectivité du dernier kilomètre ».

En partenariat avec la DEF, et en collaboration avec le Gautama Buddha Nagar District en Uttar Pradesh, Capgemini a créé des centres de e-learning dans le cadre du projet *Raising Standards of Education and Going Digital* (RAISED). Ce projet a bénéficié en 2017 à 900 élèves d'écoles primaires, les préparant à l'avenir en les formant à être des « citoyens numériques » responsables et soucieux du développement de leur communauté.

Pour en savoir plus sur la fondation : http://defindia.org/

3.3.2 Les grands leviers de l'inclusion numérique

- **Engagement des instances dirigeantes** : partager notre stratégie et notre cadre d'action en matière d'inclusion numérique, et diffuser des directives à l'échelle du groupe pour encadrer l'approbation des dons et des opportunités de volontariat.
- **Implication des collaborateurs** : sensibiliser nos employés et leur donner les moyens de s'engager dans les initiatives existantes et d'engager avec nos clients des discussions autour de notre agenda d'inclusion numérique pour explorer des domaines de collaboration potentiels, et leur donner les moyens de mettre leurs compétences clés au service d'initiatives positives.
- **Dons** : orienter les dons vers les partenaires clés pour atteindre nos objectifs (voir 3.3.3)
- **Partenariats avec les clients** : travailler avec nos clients et partenaires commerciaux au profit d'initiatives d'inclusion numérique est extrêmement porteur pour notre relation, notre niveau d'impact et notre réputation.
- ***Sponsoring*** : les cadres dirigeants de tous les pays où nous opérons, les départements RH et RSE travailleront de concert avec les équipes opérationnelles pour veiller à ce qu'elles disposent des outils nécessaires pour accélérer la rationalisation de nos partenariats et de nos bénéficiaires, et impliquer davantage nos collaborateurs.

3.3.3 Dons

En 2017, nous avons apporté 3 371 900 € à des initiatives ayant un impact social, dans de nombreux territoires où le Groupe est implanté, par le biais de dons à des organisations à but non lucratif, à des associations caritatives, à des établissements d'enseignement nationaux et internationaux et autres partenaires, pour la plupart locaux.

Les dons se matérialisent le plus souvent par des contributions en nature, mais ils prennent également la forme, de manière croissante, d'heures de bénévolat assurées par les collaborateurs en faveur d'initiatives et projets à impact social, ou de dispositifs de mécénat de compétences destinés à accompagner les organisations à but non-lucratif dans leurs défis (par exemple : activités de conseil ou mise à disposition de compétences IT pour les aider à améliorer leur efficacité).

Notre volonté est d'inciter nos collaborateurs à mettre davantage leurs compétences au service d'un impact social positif par le biais de projets innovants et d'actions menés main dans la main avec les équipes dirigeantes locales, les partenaires et, si possible, les clients, pour un impact social collectif renforcé.

Orientés en direction de nos priorités et nos partenaires clés, les dons nous permettront de décupler notre impact. Après avoir été progressivement orientés vers l'éducation et les compétences (2015-2016), ils seront désormais destinés à l'inclusion numérique jusqu'à un certain niveau (80 % d'ici à 2020), tout en laissant une marge d'autonomie (20 %) pour que les équipes locales puissent s'engager dans des projets sociaux utiles d'un point de vue local. Ces besoins locaux varieront d'un pays à l'autre, en fonction des situations et difficultés qui définissent la réalité du terrain.

C'est ainsi que nous avons réduit le nombre de partenariats à vocation sociétale de 20 % en Amérique du Nord au premier semestre 2017 en les recentrant sur l'éducation et l'acquisitoin des compétences professionnelles, et désormais afin de trouver des opportunités d'action dans le domaine de l'inclusion numérique.

Classement des dons: les cinq premiers pays donateurs

Groupe Capgemini	Total
TOTAL	**3 371 900 €**

Top régions/pays	Total
Inde	1 470 160 €
France	655 050 €
Amérique du Nord	416 696 €
Royaume-Uni	412 165 €
Suède	110 186 €
TOTAL	**3 064 257 €**

3.4 Responsabilité environnementale

Capgemini s'engage à mettre en œuvre toutes ses compétences en matière de conseil, de technologie et d'externalisation pour tirer parti des avantages que représente la révolution digitale sur le plan environnemental. Selon la *Global e-Sustainability Initiative*, l'opportunité est majeure : à l'horizon 2030, les TIC ont le potentiel de réduire de manière significative les émissions de gaz à effet de serre mondiales, tout en contribuant à optimiser l'utilisation des ressources.

Cette opportunité se présente alors que des défis environnementaux importants ont déjà des conséquences à l'échelle mondiale. L'urbanisation rapide et l'accélération du rythme de la consommation conduisent à l'épuisement des ressources naturelles et à la dégradation des écosystèmes fragiles. Les impacts du changement climatique sont de plus en plus ressentis par les sociétés du monde entier.

Le programme Responsabilité environnementale de Capgemini est notre réponse à ces défis et à ces opportunités. Il se concentre sur quatre domaines d'activités :

1. management : nous mettons en place des processus rigoureux afin de gérer et contrôler nos impacts environnementaux et de mieux nous adapter aux évolutions de la législation ;
2. performance : nous nous engageons à réduire l'impact de nos activités sur l'environnement grâce à des objectifs ambitieux à long terme, prenant en compte les dernières conclusions scientifiques en la matière ;
3. engagement : nous utilisons notre expertise et notre influence pour promouvoir une action environnementale sur l'ensemble de notre chaîne de valeur et aider nos clients à réduire leur empreinte carbone ;
4. résilience : nous déployons un processus d'évaluation des risques liés au changement climatique à l'échelle mondiale, afin de développer notre résilience et d'assurer la continuité de nos activités face aux effets inévitables du changement climatique.

3.4.1 Management environnemental

En tant qu'entreprise mondialisée, opérant dans plus de 40 pays, nous devons veiller à disposer de procédures rigoureuses pour contrôler l'impact de nos activités sur l'environnement et répondre à un paysage législatif de plus en plus complexe. Nous mesurons nos impacts sur l'environnement à l'échelle mondiale, en utilisant un système centralisé qui permet de saisir des millions de données provenant d'environ 400 sites et couvrant les déplacements de près de 200 000 personnes. Nous disposons d'un système de management environnemental (SME) robuste afin d'aider chaque entité de Capgemini à identifier et à gérer l'impact de ses activités sur l'environnement, ainsi qu'à les réduire en vue d'atteindre les objectifs fixés à l'échelle du Groupe.

3.4.1.1 Politique environnementale du Groupe

La politique environnementale du Groupe définit les actions attendues dans toutes les entités de Capgemini pour soutenir notre programme mondial de Responsabilité environnementale. Celle-ci renforce notre engagement à améliorer continuellement la performance environnementale de l'ensemble de nos activités dans le monde entier, particulièrement dans les domaines de l'énergie, des voyages d'affaires et de la gestion des déchets. Pour en savoir plus sur cette politique :
https://www.capgemini.com/resources/group-environmental-policy

3.4.1.2 Faire progresser notre système de management environnemental

Notre *Global Sustainability Center of Excellence*, constitué d'une équipe de spécialistes de l'environnement, est là pour nous aider à gérer efficacement nos risques et impacts environnementaux et à respecter l'ensemble des exigences légales et réglementaires. Depuis 2009, un nombre croissant d'entités de Capgemini ont mis en place un SME conforme à la norme ISO 14001. Cette approche structurée, qui tend vers une amélioration continue en matière environnementale, a fait ses preuves. En rationalisant nos capacités internes et en établissant un Centre d'Excellence environementale, nous avons réuni les conditions de mise en place de la norme ISO 14001 et de ses révisions, de manière à la fois efficace et efficiente.

Fin 2016, le groupe Capgemini a obtenu sa première certification mondiale ISO 14001 pour son SME. Ce résultat est venu couronner plusieurs années d'efforts, axés sur le développement d'une approche unique du management environnemental à l'échelle mondiale. Au cours de l'année 2017, Capgemini Pologne a obtenu sa première certification ISO 14001, rejoignant ainsi un certificat qui couvre dix pays, 208 sites et unités opérationnelles, où travaillent 142 215 collaborateurs. Cinq autres pays ont obtenu des certificats ISO 14001 individuels, portant sur tout ou partie de leurs opérations, ce qui signifie qu'à l'échelle du Groupe, plus de 82 % de nos activités, en terme d'effectifs, sont désormais certifiées ISO 14001. Toutefois, nous nous sommes engagés à aller encore plus loin : faire en sorte que toutes les entités Capgemini comptant plus de 1 000 collaborateurs soient certifiées ISO 14001 d'ici la fin de 2020.

3.4.1.3 Mesurer nos impacts

Les principaux impacts environnementaux de Capgemini résultent de notre consommation d'énergie (dans nos bureaux et *data centers*), de nos déplacements professionnels et de l'élimination des déchets de bureau. Ceux-ci, au même titre que d'autres impacts plus faibles (consommation d'eau, émissions fugitives de climatisation), sont mesurés et publiés dans le cadre de nos processus de reporting RSE. Les autres effets, tels que ceux sur la biodiversité, l'utilisation des sols, la pollution sonore et l'approvisionnement en matières premières, bien qu'ils soient régulièrement examinés, ne sont actuellement pas considérés comme significatifs pour nos activités et ne sont donc pas abordés dans ce rapport.

S'il existe certaines variations à l'échelle locale, le tableau ci-dessous présente les principaux impacts sur l'environnement (pour lesquels des données sont recueillies) du Groupe.

Aspects environnementaux significatifs	Impacts des activités de Capgemini
Déplacements professionnels (55,88 % de nos émissions de GES)	Les déplacements internationaux et domestiques de nos collaborateurs, par la route, le train ou l'avion, ainsi que les séjours en hôtel, impliquent tous l'utilisation de combustibles fossiles, qui émettent des gaz à effet de serre (GES) et autres polluants dans l'air. Cette question reste l'un des grands défis de notre secteur, très dépendant de la mobilité de ses collaborateurs, dont les compétences et l'expérience permettent de répondre aux attentes de nos clients dans le monde entier.
Consommation d'énergie (43,57 % de nos émissions de GES)	Nous utilisons une grande quantité d'électricité, de gaz naturel, de chauffage urbain et de pétrole pour éclairer, chauffer et faire fonctionner nos bureaux et nos *data centers*. Ces derniers sont particulièrement gourmands en énergie, en raison de la quantité d'équipements informatiques qu'ils doivent accueillir, alimenter et refroidir. Notre utilisation d'énergie a un impact sur l'épuisement de combustibles fossiles limités et les émissions de GES associées. La sécurité énergétique est également un sujet de préoccupation croissant dans plusieurs pays où nous opérons.
Gestion des déchets (0,11 % de nos émissions de GES)	Une grande partie des déchets produits par le Groupe est générée par les fournitures de bureau et les emballages. Une part moins importante est constituée par les restes alimentaires des cafétérias ou des repas apportés par les employés. Le transport, le traitement et l'élimination de ces déchets émet des GES, avec de hauts niveaux d'émission de méthane liés aux déchets en décharge. Même si ce type d'émissions ne constitue qu'une très petite portion du total de nos émissions de GES, la gestion des déchets est importante quand il s'agit de limiter l'épuisement des ressources naturelles et notre utilisation des matériaux.
Consommation d'eau (0,27 % de nos émissions de GES)	Étant donnée la nature de nos services, notre consommation d'eau est assez limitée et n'a pas été identifiée comme un enjeu environnemental significatif à l'échelle du Groupe. Toutefois, dans certains pays clés où nous sommes implantés, comme l'Inde et le Brésil, la raréfaction de l'eau est un problème grandissant en raison du changement climatique. Nous devons participer aux efforts collectifs en mesurant et contrôlant notre consommation d'eau.
Usage de « F-gaz » (0,16 % de nos émissions de GES)	Les gaz synthétiques utilisés dans nos unités de climatisation sont connus sous le nom de gaz fluorés (ou « F-gaz »). Bien qu'utilisés en petites quantités, ils ont un potentiel élevé de réchauffement planétaire. Nous mesurons et signalons les fuites de gaz fluorés des systèmes de climatisation au fil du temps (parfois dues à des défaillances du système).

Nous mesurons et suivons nos impacts environnementaux grâce à notre programme mondial de comptabilisation du carbone, avec une équipe centrale chargée du traitement et de la validation des données, qui permet de garantir l'accès à des données cohérentes, précises et de haute qualité à l'échelle du Groupe. Nous continuons à nous engager en faveur d'une amélioration continue, tant pour la qualité des données que pour la progression de notre programme. Cela passe, par exemple, par l'extension de notre reporting, qui couvre désormais 99,0 % de nos opérations (le 1,0 % restant étant une estimation), et par l'ajout régulier de nouvelles sources d'émissions à notre inventaire.

Nos émissions de gaz à effet de serre (GES) ont été calculées en suivant la méthodologie du *Greenhouse Gas Protocol*, en utilisant une approche de contrôle opérationnel. La méthode que nous avons mise en place pour collecter et assurer le reporting des données environnementales est essentielle pour répondre aux obligations légales, telles que la loi française dite « Grenelle II » pour le Groupe, et, pour Capgemini Royaume-Uni, à la législation sur l'engagement de réduction des émissions carbone. Ces mesures permettent également de participer à des évaluations des démarches RSE fondées sur des déclarations volontaires telles que le CDP (*Carbon Disclosure Project*) et Vigeo-Eiris, et d'y réaliser de bons scores. Ce reporting permet enfin de répondre aux demandes d'information de nos clients.

Nous sommes reconnus pour l'exhaustivité de notre approche de la comptabilité carbone, le groupe Capgemini ayant été sélectionné par Bloomberg pour faire partie du « 100 % Carbon Club », un groupe prestigieux qui réunit les entreprises assurant un reporting 100 % transparent de leurs émissions de GES de scope 1 et 2.

3.4.2 Performance environnementale

L'Accord de Paris sur le changement climatique a confirmé l'urgence, pour les entreprises, de prendre des mesures rapides et concrètes pour réduire leurs émissions de gaz à effet de serre (GES). Nous nous concentrons sur la réduction à long terme de nos impacts environnementaux, notamment la consommation d'énergie dans nos bureaux et nos *data centers* et nos émissions induites par les déplacements professionnels. Les initiatives environnementales sont pilotées au niveau national, ce qui permet à chaque entité Capgemini de se concentrer sur ses principaux impacts, mais aussi d'adapter son approche aux pratiques et à la culture locales.

3.4.2.1 Objectifs 2020

L'engagement pris à l'échelle du Groupe d'améliorer notre performance environnementale s'appuie sur une série d'objectifs, mesurés par rapport à des données de référence de 2015. Notre objectif prioritaire est la réduction des émissions carbone, avec l'engagement de dissocier notre développement en tant qu'entreprise de nos émissions de GES. Le premier facteur de notre niveau d'émission étant le nombre de personnes qui assurent nos missions, notre objectif est de réduire le total des émissions par collaborateur. Celui-ci s'accompagne d'objectifs supplémentaires, axés sur nos trois principales sources d'émissions : la consommation d'énergie des bureaux, les déplacements professionnels et la consommation d'énergie des *data centers*. Ces objectifs fournissent un cadre qui oriente les mesures prises au niveau local.

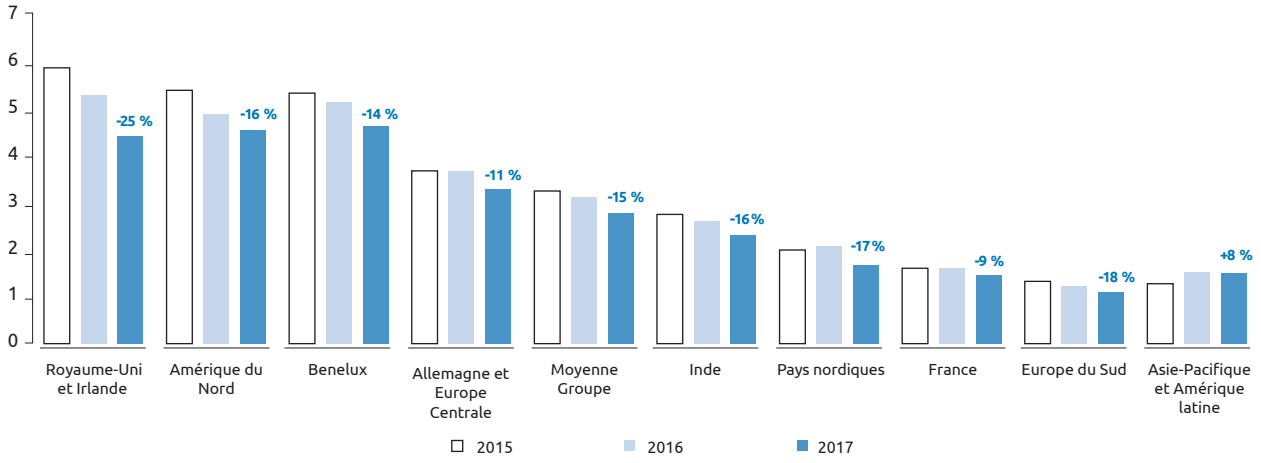
Nous avons eu la satisfaction, en 2017, de voir notre objectif principal validé par la *Science-Based Target initiative* (SBT). Cette validation, que nous sommes l'une des premières entreprises de notre secteur à recevoir, renforce la crédibilité de notre approche. La SBT confirme que nos objectifs à long terme sont cohérents avec les efforts entrepris à l'échelle mondiale pour maintenir la hausse des températures en-deçà du seuil des 2 °C, comme décidé lors de la COP 21 à Paris.

3.4.2.2 Réduire nos émissions

En 2017, le total des émissions de gaz à effet de serre de l'ensemble du groupe Capgemini s'élevait à 499 756 tonnes équivalent CO_2 √, ce qui représente une baisse significative de 6,0 % par rapport à l'an dernier (ou de 6,1 % par rapport à notre année de référence de 2015) et un excellent résultat sachant que nos effectifs moyens ont augmenté de 5,9 % l'an dernier. Nous progressons donc résolument vers l'objectif prioritaire du Groupe, à savoir la réduction des émissions de 20 % à l'horizon 2020, avec une baisse de 15,2 % des émissions par employé enregistrée depuis 2015 (de 2,99 à 2,54 t éq. CO_2 par tête √ [1]. Nous y sommes parvenus principalement en réduisant de 12,7 % nos émissions par employé liées à la consommation d'énergie et de 9,9 % celles induites par les déplacements professionnels.

Émissions par employé et par région

(Les pourcentages indiqués représentent la variation par rapport à 2015)



3.4.2.3 Améliorer l'efficacité énergétique

À l'échelle du Groupe, la consommation d'énergie totale déclarée a diminué de 8,6 % en 2017 par rapport à l'année précédente, passant de 445 079 MWh à 406 713 MWh √ (soit une réduction de 11,8 % par rapport à 2015). Cette évolution provient d'une baisse de 5,0 % de la consommation d'énergie des bureaux (5,7 % depuis 2015) et d'une baisse de 15,7 % de la consommation d'énergie des *data centers* (22,7 % depuis 2015). Nous avons également réduit de 7,6 % en 2017 les émissions totales associées à notre consommation d'énergie.

(1) Aux fins de mesurer les émissions de GES par collaborateur, un effectif moyen a été calculé pour l'année 2016 et 2017, ce qui permet un calcul plus précis que si l'on utilise l'effectif de décembre 2016 par rapport à celui de décembre 2017. Par conséquent, les données sur les effectifs peuvent différer légèrement des chiffres cités dans d'autres parties du présent rapport.

La baisse de notre consommation d'énergie résulte d'un ensemble d'initiatives menées dans le Groupe, dans six domaines principaux :

1. CONTRÔLE ET ÉVALUATION
- Compteurs intelligents et logique de demande
- Audits énergétiques
- Détecteurs de fuites de carburant
- Objectifs de réduction à l'échelle des sites

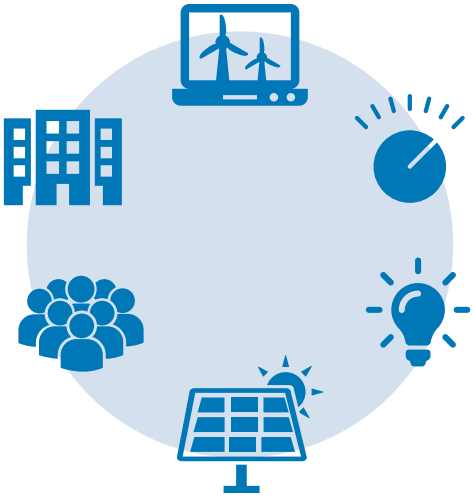
2. CONTRÔLE DES BÂTIMENTS
- Système de gestion des bâtiments
- Détecteurs à infrarouges passifs
- Minuteries et thermostats

3. TECHNOLOGIES À HAUTE EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE
- Éclairage LED
- Refroidisseurs écoénergétiques
- Technologie ASI (alimentation sans interruption)

4. ÉNERGIE RENOUVELABLE
- Installations de panneaux solaires
- Installations thermiques solaires
- Achat d'énergie renouvelable

5. POLITIQUE ET ENGAGEMENT
- Politique énergétique
- Campagne « *switch-off* » (« Je sors, j'éteins »)
- Formations en ligne

6. UTILISATION DE L'ESPACE
- Réduction de l'espace non utilisé
- Déménagement vers des bâtiments certifiés LEED ou BREEAM

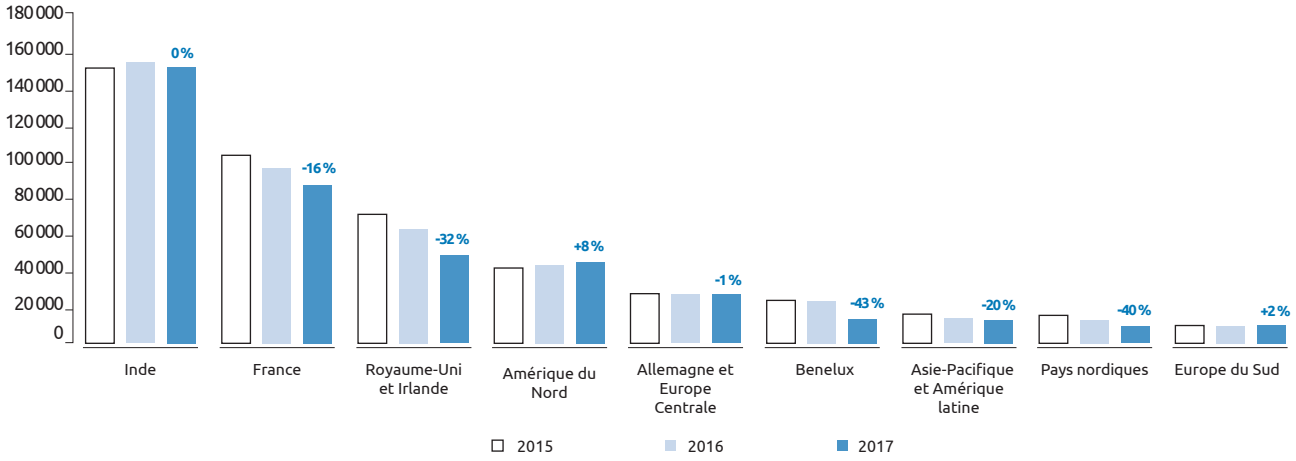


Quelques exemples des résultats obtenus au niveau national :

- en dépit d'une augmentation de 9,1 % des effectifs, Capgemini Inde a réussi à réduire de 1,5 % sa consommation d'énergie. Les principales initiatives en matière d'énergie mises en œuvre cette année comprennent l'installation de climatiseurs de dernière génération, utilisant le refroidissement à l'eau, sur nos campus de Hyderabad et Pune, la poursuite de l'installation d'éclairages LED dans nos bureaux en Inde et un programme visant à remplacer les anciens systèmes d'alimentation sans interruption (ASI) par des installations modulaires permettant de réduire la consommation d'énergie jusqu'à 50 %. Nous avons également poursuivi le déploiement d'installations photovoltaïques à grande échelle sur nos campus de Mumbai, Pune et Chennai. Au total, 3 705 panneaux solaires ont été posés, y compris sur le toit et le long des allées piétonnes, pour une capacité de production d'environ 2,8 millions de kWh d'énergie solaire par an ;
- nous avons réduit notre consommation d'énergie totale déclarée d'environ 23 % au Royaume-Uni et les émissions totales liées à l'énergie de 34 %. Plus des deux tiers de cette réduction proviennent d'une stratégie d'optimisation continue de nos *data centers*, et reflètent la fermeture de l'un de nos centres, relativement ancien et peu économe, en 2016, et la fermeture partielle d'un autre en 2017. La rénovation et l'amélioration de nos bureaux de Telford nous permettent d'utiliser cet espace plus efficacement et de fermer deux autres bureaux peu utilisés dans cette même région. Par ailleurs, les initiatives d'efficacité énergétique appliquées à nos bâtiments, y compris les installations d'éclairage LED, l'optimisation de nos systèmes de gestion des bâtiments et l'amélioration des systèmes de chauffage, de ventilation et de refroidissement, ont permis d'économiser environ 1,3 million de kWh par an et de réaliser une économie de plus de 110 000 euros ;
- aux Pays-Bas, nous avons réussi à réduire notre consommation énergétique de 44 % (constituée d'une baisse de 50 % de la consommation dans nos *data centers* et de 29 % dans les bureaux), notamment grâce à la fermeture de l'un de nos principaux bureaux et d'un grand *data center* en 2017 ;
- en Amérique du Nord, la consommation globale d'énergie a augmenté de 4,3 %, un chiffre qui s'explique en grande partie par l'augmentation de 8,8 % de la consommation dans nos *data centers*. En revanche, nos bureaux consomment 4 % d'énergie en moins, notamment grâce à une optimisation de l'espace induisant la fermeture de six sites, la reconfiguration de trois autres (Atlanta, Toronto, Burbank) et une attention toute particulière portée à améliorer l'éclairage, les appareils électriques et l'infrastructure de nos locaux de Manhattan ;
- en France, un programme d'optimisation de l'espace a été mis en œuvre, incluant la fermeture de 16 bureaux et quatre *data centers*, ce qui a réduit les surfaces occupées et en conséquence l'énergie totale consommée. Des audits énergétiques récents ont permis d'identifier plusieurs pistes d'amélioration de l'efficacité énergétique en matière d'éclairage, notamment par l'installation d'éclairages LED et de détecteurs à infrarouges passifs.

Consommation d'énergie par région

(Les pourcentages indiqués représentent la variation par rapport à 2015)



Achat d'énergie renouvelable

En plus des mesures prises pour contrôler et réduire notre consommation d'énergie, nous recherchons des opportunités au sein du Groupe pour passer à des énergies plus propres et renouvelables. En 2017, plusieurs entités Capgemini, parmi lesquelles l'Inde, les Pays-Bas, la Suède, le Royaume-Uni, la Norvège, la Belgique, l'Allemagne et la Finlande, ont acheté de grandes quantités d'électricité issue de sources d'énergies renouvelables. En outre, Capgemini Inde et Capgemini Royaume-Uni ont réalisé des investissements significatifs dans la production d'énergie renouvelable, ce qui a permis une production combinée totale de 2 856 MWh cette année.

Énergie renouvelable

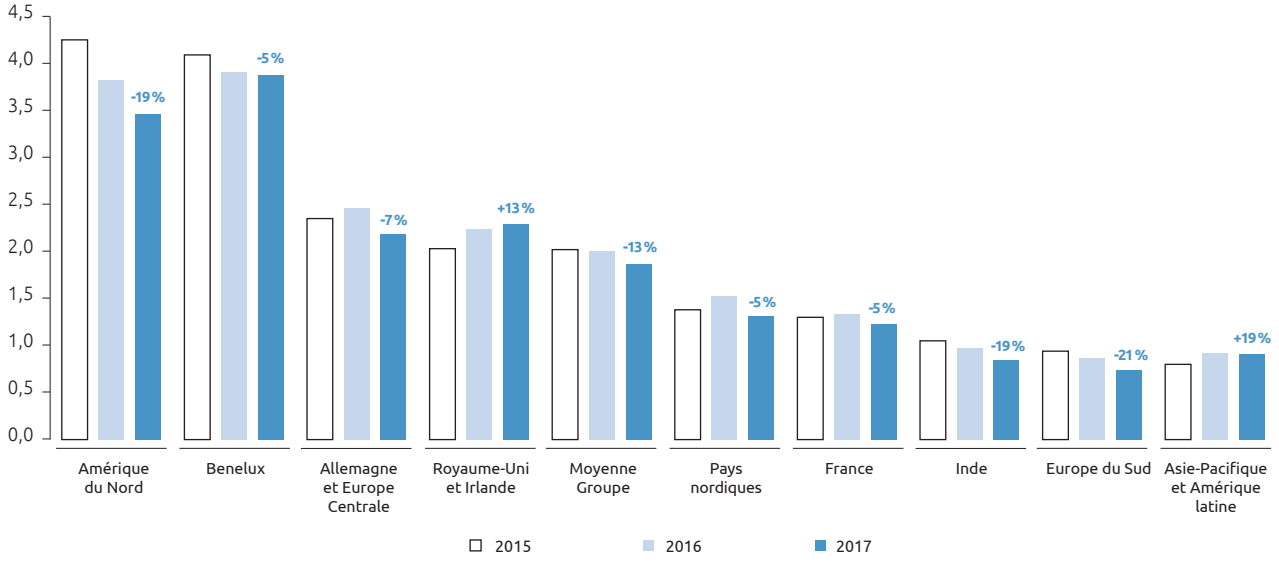
Pays	% de l'énergie issue de sources renouvelables	Énergie renouvelable générée *(en MWh)*	Énergie renouvelable achetée *(en MWh)*	Autres fournitures d'électricité *(en MWh)*	Émissions induites par l'électricité sur nos marchés *(en tonnes de CO_2e)*
Finlande	99,1 %	-	4 585	43	70
Suède	98,0 %	-	1 633	33	171
Pays-Bas	97,6 %	-	10 955	272	114
Belgique	93,3 %	-	785	57	11
Royaume-Uni	69,4 %	99	30 572	13 540	4 622
Norvège	58,8 %	-	514	360	117
Allemagne	17,4 %	-	1 768	8 366	5 940
Inde	10,3 %	2 757	11 812	126 999	95 839
Toutes les autres régions	3 %	-	4 677	152 643	30 913
TOTAL	**18,8 %**	**2 856**	**67 302**	**302 314**	**137 798**

3.4.2.4 Réduire les déplacements professionnels

Les déplacements professionnels constituent plus de la moitié du total de nos émissions de GES déclarées et induisent un coût significatif, ce qui en fait un point d'attention majeur du Groupe. Cette année, les émissions liées aux déplacements professionnels ont diminué d'environ 4,6 % (passant de 292 594 t eq. CO_2 à 279 269 t eq. CO_2) √ , un bon résultat étant donné que nos effectifs ont augmenté de 5,9 % au cours de la même période. Mesurées par collaborateur, ces émissions ont baissé d'environ 9,9 % cette année, soit 12,7 % depuis notre année de référence.

Émissions induites par les déplacements professionnels, par employé et par région

(Les pourcentages indiqués représentent la variation par rapport à 2015)



Bien qu'il soit essentiel de rencontrer nos clients en personne, nous continuons à prendre des mesures pragmatiques pour réduire les impacts induits par nos déplacements professionnels. À l'échelle du Groupe, le déploiement d'une technologie d'audioconférence et de visioconférence mobile intégrée permet à nos employés de travailler avec plus de flexibilité sans avoir besoin de se déplacer. Nous étudions également les options à faible émission carbone qui s'offrent à eux pour les transports quotidiens et les déplacements professionnels, comme le covoiturage, l'accès aux véhicules hybrides et électriques et les mesures incitatives encourageant le recours aux transports publics. Au niveau national, les principaux résultats sont les suivants :

- en Inde, les émissions induites par les déplacements professionnels ont diminué de 5,1 % en 2017, une belle réussite compte tenu de l'augmentation des effectifs moyens de 9 % au cours de la même période. Pour réduire les émissions des trajets domicile-travail, une initiative de covoiturage *via* l'application mobile *sRide* a été lancée en mars 2017 pour nos bureaux de Bangalore, Chennai, Hyderabad, Calcutta, Bombay et Pune. Celle-ci a été très bien accueillie, 21 000 collaborateurs s'étant déjà inscrits, ce qui place Capgemini en tête des compagnies de technologie utilisant l'application ;
- en France, les émissions associées aux déplacements professionnels ont diminué de 4,2 % au total, et de 7,1 % par employé, une large gamme d'initiatives ayant été mises en œuvre en 2017, y compris le déploiement de plans de mobilité sur 28 sites clés, le renforcement du recours aux véhicules électriques et hybrides au sein de notre parc automobile, l'installation de points de chargement des véhicules électriques sur certains de nos grands sites, la mise en œuvre de places de stationnement réservées au covoiturage, et la mise à disposition de vestiaires et de douches pour les employés se déplaçant en vélo. La communication et la formation ont été essentielles, avec l'organisation de quatre *Smart Travel Week* dans l'année, des informations plus claires sur les possibilités de transport public sur les grands sites, une campagne de sensibilisation sur les véhicules électriques et des formations à la conduite économique ;
- en Amérique du Nord, des campagnes de communication et de mobilisation sur les déplacements responsables ont contribué à réduire les émissions liées aux déplacements de 6 % dans l'ensemble et de 9,3 % par collaborateur. L'un des temps forts en 2017 a consisté à identifier les vols les plus utilisés afin de réfléchir à des alternatives à faible émission carbone ;
- au Royaume-Uni, les émissions des déplacements professionnels ont diminué de 4,4 %, avec une baisse considérable des voyages aériens, en partie due à des améliorations continues dans les communications mobiles et audio. Capgemini Royaume-Uni s'est également attaché en 2017 à renforcer la mobilisation et la prise de conscience vis-à-vis des habitudes de déplacement, avec des enquêtes et des entretiens visant à comprendre les grandes tendances en matière de voyages professionnels ;
- l'accent mis sur la réduction des émissions liées aux déplacements professionnels a contribué aux Pays-Bas à une baisse supplémentaire de 4,2 % depuis 2016. Capgemini Pays-Bas participe au *Dutch Business Sustainable Mobility Pledge* et a contribué au lancement du programme *Anders Reizen* (« Voyagez différemment ») ;
- en Allemagne, les émissions liées aux voyages d'affaires ont diminué de 11,5 % par employé, et de 1,6 % au total. Capgemini Allemagne promeut l'utilisation d'hôtels écologiques, les collaborateurs étant en mesure de voir et de sélectionner des options d'hôtel plus durables lors de la réservation de leur voyage. Nous poursuivons par ailleurs l'initiative *Mit dem Rad zur Arbeit* (« au travail en vélo »), avec des campagnes de communication et de soutien visant à faciliter le recours au vélo.

3.4.2.5 Réduire les déchets et favoriser l'économie circulaire

En tant que prestataire de services de conseil et de technologie, nous générons principalement des déchets à partir de fournitures de bureau et d'emballages. Ceux-ci représentent une fraction relativement faible de nos émissions globales de GES. Toutefois, nous prenons des mesures visant à réduire le volume des déchets que nous générons à l'échelle du Groupe et une partie de nos entités les plus importantes ont fixé des objectifs ambitieux en la matière. Citons, par exemple, le cas de Capgemini Inde, qui s'est engagé à n'envoyer aucun déchet en décharge.

Le meilleur moyen de réduire l'impact de l'élimination de nos déchets consiste, en tout premier lieu, à ne pas en produire. La notion d'« économie circulaire » renvoie à l'idée de « boucler la boucle », c'est-à-dire de maintenir les produits et les matériaux dans un cycle de développement positif aussi longtemps que possible, afin d'en extraire le plus de valeur possible. En tant que prestataire de services, nous avons peu d'occasions d'intégrer les principes de l'économie circulaire à notre cœur de métier. Néanmoins, la réflexion autour de cette question a profondément irrigué nos procédures d'achats de biens ainsi que notre stratégie globale en matière de déchets. En voici quelques exemples :

- le déploiement dans plusieurs pays de services de gestion d'impression dotés de la fonction impression sécurisée, ainsi que le réglage par défaut des imprimantes en noir et blanc et en recto-verso, ont contribué à une réduction importante de la quantité de papier et d'encre utilisée dans le Groupe. En outre, les trois fournisseurs que nous avons sélectionnés sont reconnus pour leur engagement à intégrer les critères du développement durable dans la conception des produits. Non seulement les imprimantes bénéficient de la certification *Energy Star*, témoin de leur efficacité énergétique élevée, mais en plus les composants sont conçus dans une optique de durabilité, de réutilisabilité et de recyclabilité en fin de vie ;
- en France et au Royaume-Uni, nous avons mis en place des programmes portant sur la réutilisation et le recyclage des vieux téléphones portables. Au Royaume-Uni, nous avons lancé en 2017 une nouvelle campagne intitulée *My 2nd Life*, qui offre aux employés la possibilité de recycler facilement de vieux appareils électroniques personnels. Les bénéfices de cette opération sont reversés à *Closing the loop*, une entreprise de l'économie sociale et circulaire travaillant en Afrique. Le programme français intitulé « Je recycle & Je gagne » organise le rachat des smartphones de nos collaborateurs, à un prix compétitif, pour réutilisation ou recyclage. Dans le cadre du même programme, nos collaborateurs peuvent acheter des PC ou des smartphones remis à neuf à d'autres collaborateurs de Capgemini, à des prix jusqu'à 70 % inférieurs aux prix du neuf. En outre, depuis 2014, une collaboration avec la société Nodixia a permis à Capgemini France de réutiliser plus de 93 % de ses vieux ordinateurs pour créer des ordinateurs reconditionnés. Cette initiative présente aussi des avantages sociaux, car elle permet à Nodixia d'employer des personnes en situation de handicap et de réinvestir une partie de ses bénéfices dans des projets sociaux innovants ;
- dans diverses entités de Capgemini, notamment au Royaume-Uni, en Inde et en Amérique du Nord, la mise à disposition de tasses, de verres et de bouteilles réutilisables réduit l'utilisation de vaisselle jetable ;
- au Royaume-Uni, la présence de sèche-mains économes en énergie évite de recourir à des serviettes en papier. Nous travaillons également depuis un certain nombre d'années avec nos fournisseurs afin qu'ils réduisent les emballages des produits que nous achetons. De plus, l'élaboration et le lancement, en 2016, d'un nouvel outil d'évaluation des fournisseurs nous aident à mieux identifier et à engager les fournisseurs ayant adopté les principes de l'économie circulaire.

Parallèlement à notre politique de réduction de la quantité de déchets générés, nous continuons à identifier des opportunités d'augmentation des taux de recyclage et à proposer des solutions alternatives à l'envoi des déchets à la décharge :

- à la suite de notre récent changement d'identité de marque, à la fin 2017, Capgemini Belgique a collaboré avec plusieurs organisations caritatives locales pour permettre la réutilisation des objets portant l'ancien logo. T-shirts, bloc-notes, stylos et vestes ont été donnés à dix associations, ce qui représente un total de 10 m^3 qui ne sont pas allés à la décharge ;
- Capgemini France s'est focalisé sur l'amélioration des dispositifs de recyclage et sur la collecte des déchets alimentaires sur plusieurs sites, une initiative qui s'est traduite par une baisse de 4 % de la quantité totale de déchets envoyés à la décharge ;
- Capgemini Royaume-Uni a participé au *Square Mile Challenge*, à Londres, visant à sensibiliser l'opinion publique au recyclage des gobelets et à encourager les clients des cafés du quartier à apporter leurs propres tasses réutilisables.

Les déchets alimentaires ne représentent pas un enjeu environnemental important au sein du Groupe car, dans de nombreux pays, nos sites n'hébergent pas de cafétéria ou d'autre point de restauration pour les employés. Un certain nombre d'initiatives ont toutefois été prises pour réduire les déchets alimentaires au niveau de quelques pays :

- en Inde (où il existe des cafétérias sur nos sites), les collaborateurs sont encouragés à se servir eux-mêmes pour éviter le gaspillage. Des campagnes de communication ont permis de sensibiliser à la quantité de déchets alimentaires produits. Par exemple, on indique aux collaborateurs le poids des déchets générés la veille et le nombre de repas que cela aurait pu représenter. En outre, les composteurs installés en 2017 sur les sites de Chennai, Pune et Hyderabad permettent de produire 250 kg de compost par an, qui sont ensuite utilisés dans nos jardins. Il est prévu d'installer des composteurs dans deux sites de Mumbai, ainsi qu'une installation biogaz dans l'un de nos sites de Pune ;
- en Suède, les déchets alimentaires sont triés sur plusieurs de nos sites dont ceux de Stockholm, Göteborg, Malmö, Älmhult et Växjö. Sur ces sites, le système municipal de ramassage des déchets permet d'utiliser les déchets alimentaires pour la production de biogaz ;
- en France, sur notre campus de formation (Les Fontaines), les déchets alimentaires servent à créer du compost, qui est ensuite réutilisé pour l'entretien du parc de 52 hectares ;
- au Royaume-Uni, les déchets alimentaires sont triés dans les principaux sites et éliminés par des systèmes de valorisation énergétique des déchets (c'est-à-dire qu'ils sont utilisés pour produire de l'électricité).

Notre production totale de déchets est restée relativement stable cette année, avec une légère baisse de 1,5 %. Il s'agit d'un résultat positif quand on sait que nos effectifs ont progressé de 6 % au cours de cette même période. Le pourcentage de déchets recyclés a augmenté de façon significative, puisque nous avons envoyé en décharge 11,8 % de déchets de moins que l'année dernière. Notre taux de retraitement des déchets est passé de 27 % l'année dernière à 35 % en 2017.

3.4.2.6 Surveiller les autres impacts de nos activités

Le volume des eaux usagées et recyclées mesuré au titre de 2017 s'est élevé à 1 281 143 m^3, soit une très légère baisse de 0,1 %.

Plusieurs entités de Capgemini, notamment en Inde, où la pénurie d'eau constitue un problème, ont investi dans des technologies innovantes pour réduire la consommation d'eau.

Des récupérateurs d'eau de pluie ont été installés dans dix grands sites en Inde (ainsi qu'au Royaume-Uni) et l'eau collectée a notamment pu être utilisée dans les systèmes de climatisation et chauffage. Une usine de traitement des eaux usées dotée d'un bioréacteur à membrane de pointe a été installée à Pune, nous permettant de traiter l'eau selon les standards les plus élevés et de la réutiliser efficacement pour l'arrosage et les toilettes. Dans plusieurs sites indiens, grâce à la technique de purification d'eau par osmose inverse, nous pouvons recycler l'eau et l'utiliser pour l'aménagement paysager et les jardins. Nous avons aussi amélioré la robinetterie, les capteurs et les chasses d'eau, et nous avons donné des conseils pour économiser l'eau au moyen d'affiches et de formations.

Les émissions de F-gaz pour 2017 à l'échelle du Groupe s'élèvent à 2 021 t éq. CO_2, soit une augmentation de 2 % par rapport à 2016. Le recueil de données exactes concernant le F-gaz à l'échelle du Groupe reste problématique dans la mesure où nombre de nos sites sont loués et où les procédures de maintenance relatives au F-gaz sont peu réglementées dans certains pays. Nos données relatives au F-gaz se présentent de la façon suivante :

- les émissions de F-gaz considérées comme des émissions de GES (principalement des HFC, qui sont couverts par le Protocole de Kyoto) – celles-ci sont incluses dans les émissions de scope 1 : en 2017, ces émissions ont atteint 808 t éq. CO_2 ;
- les émissions de F-gaz ayant un potentiel de réchauffement planétaire mais qui ne rentrent pas dans le périmètre de reporting des GES (comme les HCFC, couverts par le Protocole de Montréal). En 2017, ces émissions se sont élevées à 1 213 t éq. CO_2.

De plus amples informations sur chaque pays sont fournies dans les tableaux de synthèse et leurs notes de bas de page.

La gestion des autres polluants potentiels (comme le gasoil et les produits chimiques de nettoyage dangereux) fait partie de nos systèmes de management environnemental certifiés ISO 14001. Étant donné que nos activités sont principalement conduites depuis des bureaux, les zones à risque sont peu nombreuses. Toutefois, nous mettons en place des mesures préventives telles que la tenue de registres de substances dangereuses, l'installation de systèmes de rétention, l'organisation de formations pour nos équipes en charge des infrastructures et la tenue de visites de contrôle régulières.

3.4.2.7 Bilan des données environnementales par pays

Les données environnementales citées dans le présent rapport sont extraites de notre système de comptabilité carbone et de reporting RSE, qui couvre 28 pays, représentant 99 % des effectifs du Groupe. Les données concernant les 1 % des opérations restantes ont été estimées en appliquant une majoration adaptée à chaque bureau et source d'émission, afin de rendre compte des activités ne disposant pas de système de collecte de données. Ces estimations sont présentées dans les tableaux de synthèse des données environnementales, sous la catégorie « Autres opérations ». Des détails les concernant sont disponibles dans les notes accompagnant ces tableaux.

Lorsque les données n'étaient disponibles pour un pays en particulier, il a fallu recourir à des hypothèses et à des estimations. Pour l'ensemble des pays, les données du mois de décembre 2017 ont dû être estimées en raison des délais d'élaboration du présent rapport. Dans la plupart des pays, les données relatives à l'énergie, le F-gaz, les déchets et l'eau pour les mois d'octobre et novembre 2017 ont également fait l'objet d'une estimation. Voici d'autres exemples des types d'estimations et d'extrapolations utilisées pour certaines données :

- l'estimation des données de 2017 non disponibles à partir des données disponibles de 2016 (selon des méthodologies documentées, relatives aux circonstances spécifiques et englobant tous les aspects de l'énergie, des déplacements, de la gestion de l'eau et des déchets) ;
- l'estimation des données d'usage en fonction des données de coûts disponibles (en utilisant des indicateurs tels que le coût du kWh pour l'électricité ou le gaz, du litre de diesel ou du km de voyage) ; ou
- l'estimation des données d'usage d'un site en fonction des données disponibles pour d'autres sites (comme l'estimation de la consommation électrique, de l'élimination des déchets et de la consommation d'eau en fonction de l'environnement du site).

Des informations supplémentaires concernant le périmètre des données disponibles et les extrapolations employées sont fournies dans les notes accompagnant les tableaux de synthèse.

Tableau 1 : émissions de gaz à effet de serre

	Émissions de GES par périmètre en 2017			Tendance historique			Objectif principal	
Pays	**Émissions Scope 1** *t éq. CO_2*	**Émissions Scope 2** *t éq. CO_2*	**Émissions Scope 3** *t éq. CO_2*	**Émissions totales 2015** *t éq. CO_2*	**Émissions totales 2016** *t éq. CO_2*	**Émissions totales 2017√** *t éq. CO_2*	**Émissions 2017 par employé√** *t éq. CO_2/pers*	**% variation vs. 2015** *%*
Inde	3 365	112 827	113 829	234 070	238 411	230 021	2,31	(16,2%)
France	1 062	3 420	30 574	36 305	37 015	35 057	1,51	(6,8%)
Royaume-Uni	819	15 508	20 363	52 547	46 938	36 689	4,50	(24,4%)
Pays-Bas	175	5 313	22 368	36 203	33 247	27 856	4,55	(16,5%)
Amérique du Nord	**119**	**17 484**	**61 259**	**83 301**	**81 949**	**78 862**	**4,56**	**(15,7%)**
Canada	N/A	1 409	2 584	4 186	4 595	3 993	1,71	(7,5%)
États-Unis	119	16 074	58 676	79 115	77 354	74 869	5,01	(16,9%)
Total principales opérations	**5 541**	**154 552**	**248 392**	**442 426**	**437 560**	**408 485**	**2,65**	**(17,4%)**
Belgique	25	174	5 710	5 967	6 130	5 910	4,91	0,4%
République tchèque	32	68	91	239	217	192	1,57	(29,6%)
Danemark	N/A	45	259	333	342	304	1,11	(1,2%)
Finlande	29	737	682	2 295	1 982	1 449	2,54	(42,3%)
Allemagne	201	5 158	21 896	25 183	27 714	27 256	6,29	(9,3%)
Irlande	N/A	23	171	69	218	194	1,25	94,9%
Italie	387	831	3 069	4 739	4 505	4 286	1,25	(22,7%)
Luxembourg	N/A	70	3 128	2 870	3 253	3 198	5,02	(8,8%)
Norvège	N/A	24	910	874	836	933	1,12	(2,6%)
Pologne	284	7 297	6 274	13 278	13 482	13 855	1,89	(11,5%)
Roumanie	86	250	242	381	531	578	0,74	(4,4%)
Espagne	35	1 237	3 154	4 698	4 639	4 426	0,96	(14,2%)
Suède	N/A	256	3 672	3 954	4 465	3 928	1,57	(7,5%)
Suisse	N/A	2	359	416	410	361	1,52	(3,5%)
Autres pays européens	**1 079**	**16 173**	**49 619**	**65 296**	**68 723**	**66 871**	**2,48**	**(10,6%)**
Brésil	40	976	3 819	5 933	6 004	4 835	0,88	19,0%
Guatemala	75	436	797	1 124	1 012	1 308	1,08	(4,0%)
Argentine	N/A	127	159	181	376	286	0,80	90,0%
Mexique	N/A	118	1 375	710	791	1 493	1,38	6,8%
Total Amérique latine	**115**	**1 657**	**6 150**	**7 949**	**8 183**	**7 922**	**0,98**	**22,4%**
Chine	N/A	2 318	3 190	6 391	5 537	5 509	2,36	(20,4%)
Philippines	N/A	281	160	497	479	441	1,46	(42,0%)
Vietnam	N/A	89	240	262	247	329	1,42	(4,5%)
Australie	N/A	495	3 663	3 538	4 361	4 158	3,24	(9,5%)
Maroc	N/A	1 057	307	1 802	1 613	1 364	0,95	(37,9%)
Total autres régions	**N/A**	**4 241**	**7 560**	**12 491**	**12 238**	**11 801**	**2,11**	**(20,6 %)**
Autres pays (estimation)	65	1 464	3 149	4 135	4 817	4 678	2,33	(12,7%)
TOTAL GÉNÉRAL	**6 799**	**178 087**	**314 871**	**532 297**	**531 522**	**499 756**	**2,54**	**(15,2%)**

Tableau 2 : consommation d'énergie et émissions associées

	Consommation d'énergie				Émissions induites par l'énergie en 2017				
Pays	**Consommation d'énergie dans les bureaux√** *MWh*	**Variation consommation des bureaux vs. 2015** *%*	**Consommation d'énergie dans les data centers** *MWh*	**Total de l'énergie consommée√** *MWh*	**Électricité consommée dans les bureaux** *t éq. CO_2*	**Électricité consommée dans les data centers** *t éq. CO_2*	**Pertes T&D** *t éq. CO_2*	**Autres énergies** *t éq. CO_2*	**Total des émissions induites par l'énergie** *t éq. CO_2*
Inde	151 805	0,4%	N/A	151 805	112 827	N/A	28 381	2 763	143 971
France	42 917	(12,2%)	42 507	85 423	1 493	1 729	301	1 261	4 784
Royaume-Uni	14 737	(25,0%)	33 346	48 083	3 853	11 655	1 450	730	17 688
Pays-Bas	4 619	(32,6%)	7 584	12 203	1 736	3 569	274	183	5 762
Amérique du Nord	**15 073**	**0,8%**	**29 621**	**44 694**	**5 967**	**11 517**	**1 304**	**119**	**18 907**
Canada	4 571	13,6%	4 826	9 396	686	724	169	N/A	1 579
États-Unis	10 502	(3,9%)	24 795	35 298	5 282	10 793	1 134	119	17 328
Total principales opérations	**229 151**	**(5,1%)**	**113 058**	**342 209**	**125 876**	**28 469**	**31 710**	**5 057**	**191 112**
Belgique	980	(23,4%)	N/A	980	174	N/A	7	25	206
République tchèque	243	(20,9%)	N/A	243	68	N/A	5	20	93
Danemark	175	63,7%	N/A	175	45	N/A	3	N/A	47
Finlande	1 149	(49,9%)	3 870	5 019	127	554	28	85	795
Allemagne	7 278	1,3%	5 881	13 159	2 014	2 785	223	560	5 583
Irlande	55	(30,1%)	N/A	55	23	N/A	2	N/A	25
Italie	1 862	14,6%	2 747	4 610	256	575	68	387	1 286
Luxembourg	230	17,5%	N/A	230	70	N/A	2	N/A	72
Norvège	965	(13,8%)	N/A	965	7	N/A	1	16	25
Pologne	11 960	(0,8%)	N/A	11 960	7 054	N/A	583	527	8 164
Roumanie	1 438	89,2%	N/A	1 438	182	N/A	46	154	382
Espagne	5 363	(3,4%)	N/A	5 363	1 134	N/A	143	138	1 415
Suède	2 971	(21,4%)	71	3 042	17	1	1	237	257
Suisse	97	18,4%	N/A	97	2	N/A	0	N/A	2
Autres pays européens	**34 767**	**(4,5%)**	**12 569**	**47 335**	**11 174**	**3 915**	**1 114**	**2 150**	**18 353**
Brésil	3 910	(32,0%)	2 242	6 152	617	360	70	18	1 065
Guatemala	1 423	18,0%	N/A	1 423	436	N/A	52	N/A	488
Argentine	323	311,5%	N/A	323	127	N/A	12	N/A	139
Mexique	258	(17,9%)	N/A	258	118	N/A	19	N/A	137
Total Amérique latine	**5 95**	**(19,5%)**	**2 242**	**8 156**	**1 297**	**360**	**153**	**18**	**1 828**
Chine	3 121	(22,5%)	289	3 410	2 122	197	166	N/A	2 484
Philippines	465	(24,2%)	N/A	465	281	N/A	26	N/A	307
Vietnam	251	22,8%	N/A	251	89	N/A	17	N/A	106
Australie	583	(0,6%)	N/A	583	495	N/A	26	N/A	522
Maroc	1 494	(25,0%)	N/A	1 494	1 057	N/A	157	N/A	1 214
Total autres régions	**5 914**	**(20,3%)**	**289**	**6 203**	**4 044**	**197**	**392**	**N/A**	**4 633**
Autres pays (estimation)	2 809	10,4%	N/A	2 809	1 451	N/A	314	70	1 834
Total général	**278 555**	**(5,7%)**	**128 158**	**406 713**	**143 843**	**32 940**	**33 682**	**7 295**	**217 760**

Tableau 3 : déplacements, déchets et autres impacts

	Déplacements professionnels		Déchets			Autres domaines d'impacts			
Pays	**Émissions induites par les dépl. en 2017√** *t éq. CO_2*	**Variation vs. 2015** *%*	**Total de déchets générés** *tonnes*	**% détournement des décharges** *%*	**Total des émissions induites par les déchets** *t éq. CO_2*	**Eau** *mètres cubes*	**Émissions induites par l'eau** *t éq. CO_2*	**F-gaz (Scope 1)** *t éq. CO_2*	**F-gaz (hors Scope)** *t éq. CO_2*
Inde	84 166	(5,2%)	1 157	49,0%	290	942 511	992	602	1 108
France	30 146	(1,0%)	940	30,1%	72	52 166	55	N/A	N/A
Royaume-Uni	18 857	4,4%	189	82,2%	7	46 152	49	89	N/A
Pays-Bas	22 059	(14,5%)	237	20,1%	20	13 561	14	N/A	N/A
Amérique du Nord	**59 871**	**(8,6%)**	**651**	**5,9%**	**62**	**21 410**	**23**	**N/A**	**N/A**
Canada	2 392	(15,6%)	201	0,0%	20	2 329	2	N/A	N/A
États-Unis	57 479	(8,3%)	450	8,5%	42	19 081	20	N/A	N/A
Total principales opérations	**215 100**	**(5,9%)**	**3 174**	**34,4%**	**451**	**1 075 800**	**1 132**	**691**	**1 108**
Belgique	5 700	0,1%	26	31,1%	2	1 504	2	N/A	N/A
République tchèque	84	(33,8%)	17	0,0%	2	187	0	13	5
Danemark	254	(15,6%)	42	100,0%	1	940	1	N/A	N/A
Finlande	653	2,6%	19	100,0%	0	905	1	N/A	N/A
Allemagne	21 657	12,8%	209	99,4%	5	10 314	11	N/A	N/A
Irlande	168	429,1%	1	100,0%	0	673	1	N/A	N/A
Italie	2 949	(15,0%)	73	0,0%	7	42 540	45	N/A	N/A
Luxembourg	3 125	11,3%	5	0,0%	0	1 082	1	N/A	N/A
Norvège	904	10,8%	44	41,5%	3	2 022	2	N/A	N/A
Pologne	5 638	8,1%	372	23,4%	30	21 724	23	N/A	N/A
Roumanie	188	12,6%	44	2,4%	4	3 184	3	N/A	N/A
Espagne	2 971	(7,3%)	112	32,9%	24	15 012	16	N/A	N/A
Suède	3 663	0,9%	65	69,8%	6	2 488	3	N/A	N/A
Suisse	356	(12,3%)	9	0,0%	1	1 667	2	N/A	N/A
Autres pays européens	**48 310**	**5,7%**	**1 038**	**45,0%**	**86**	**104 243**	**110**	**13**	**5**
Brésil	3 727	(15,2%)	33	53,8%	2	18 660	20	21	88
Guatemala	729	4,5%	67	2,9%	7	8 926	9	75	N/A
Argentine	147	(0,2%)	1	100,0%	0	1	0	N/A	N/A
Mexique	1 355	155,2%	6	0,0%	1	1 172	1	N/A	N/A
Total Amérique latine	**5 958**	**3,2%**	**107**	**19,7%**	**9**	**28 759**	**30**	**96**	**88**
Chine	2 993	2,2%	109	0,4%	11	20 275	21	N/A	N/A
Philippines	132	61,4%	3	14,8%	0	1 501	2	N/A	N/A
Vietnam	220	29,8%	24	0,0%	2	791	1	N/A	N/A
Australie	3 600	21,4%	58	2,7%	6	28 887	30	N/A	N/A
Maroc	140	(33,5%)	17	0,0%	2	8 321	9	N/A	N/A
Total autres régions	**7 085**	**11,5%**	**211**	**1,2%**	**21**	**59 774**	**63**	**N/A**	**N/A**
Autres pays (estimation)	2 817	13,0%	45	35,6%	6	12 567	13	8	12
TOTAL GÉNÉRAL	**279 269**	**(3,4%)**	**4 575**	**34,9%**	**572**	**1 281 143**	**1 348**	**808**	**1 213**

Remarques

- Les données identifiées dans ces tableaux par une √ ont été validées par KPMG avec un niveau raisonnable de garantie.
- Les données incluses dans les tableaux correspondent à la période du reporting allant de janvier à décembre 2017 (sauf indication contraire).
- « Scope » est un terme de reporting issu du *Greenhouse Gas Protocol*, qui est employé dans la comptabilisation des émissions carbone afin de les classer selon le niveau de contrôle qu'une entreprise possède sur la source de ces émissions.
- Toutes les sources d'émission : à l'exception de l'électricité et des nuits d'hôtel (mentionnées ci-dessous), les émissions ont été calculées à l'aide des facteurs d'émission préconisés par le DEFRA : https://www.gov.uk/measuring-and-reporting-environmental-impacts-guidance-for-businesses
- Énergie : les émissions produites par l'électricité ont été calculées conformément à l'approche par implantation. Nous utilisons aujourd'hui des facteurs d'émissions liées à l'électricité « régionaux » pour le Royaume-Uni (DEFRA), les États-Unis (eGrid), le Canada (NIR 2015) et l'Australie (NGA 2015). Pour les autres pays, un facteur d'émission issu de l'Agence d'énergie internationale (IEA) a été appliqué aux émissions de Scope 2 concernant l'énergie électrique sous contrat.
- Énergie : 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 *data centers*, mais leur présence doit être prise en considération pour comparer la consommation énergétique de nos bureaux à celle d'autres secteurs.
- Énergie : 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).
- Énergie : « Autres sources d'énergie » inclut l'utilisation de gaz naturel, diesel ou gasoil, GPL, chauffage et refroidissement urbains dans nos bureaux et nos *data centers*.
- Énergie : En raison de l'absence prolongée de données fiables sur la consommation énergétique, 80 % de la consommation électrique pour l'ensemble des bureaux en France a été estimée à l'aide d'un facteur de conversion dérivé des données réelles de 2014, moyennant un ajustement des données qui tient compte de la surface au sol de chaque implantation. En incluant les autres cas de figure où l'utilisation d'estimations a été nécessaire, ces données estimées représentent environ 11,1 % de la consommation globale du Groupe en énergie, 10,8 % de la consommation globale d'énergie des locaux et 0,4 % des émissions globales de GES.
- Déplacements : Des facteurs d'émission proposés par la *Carbon Neutral Company* ont été utilisés pour calculer les émissions associées aux nuits d'hôtel dans l'ensemble des pays.
- Déplacements : Aux Pays-Bas et en Belgique, les données d'émissions associées aux déplacements en voiture incluent l'utilisation personnelle de la voiture ainsi que les déplacements professionnels, qui ne sauraient être dissociés.
- Déplacements : Les frais de taxi et de train en Inde sont disponibles pour la première fois en 2017. Étant donné que les données correspondantes pour 2015 et 2016 n'étaient pas disponibles, elles ont été estimées au *prorata* pour Capgemini Inde pour ces années-là.
- Déplacements : Les données relatives aux maisons d'hôtes pour l'Inde ont été déclarées pour l'ensemble des séjours des employés dans des maisons d'hôtes pour la première fois en 2017. Les données correspondantes pour 2015 et 2016 n'étant pas disponibles, elles ont été estimées à partir des données de 2017. Étant donné qu'il n'existe pas de facteur d'émission disponible pour les maisons d'hôtes, nous les avons définis en établissant qu'une nuit en maison d'hôte équivalait à une demi-nuit dans un hôtel.
- Lorsqu'il n'y avait pas de données spécifiques relatives à l'énergie, aux déplacements professionnels, aux déchets et à l'eau, elles ont été estimées sur la base des méthodes adéquates décrites au début de cette section. Des données pour 2015 et 2016 ont été mises à jour lorsque des améliorations significatives ont été identifiées sur les données (erreurs corrigées ou données estimatives remplacées par des données réelles)
- N/A = Non applicable, lorsque les sources de données ne s'appliquent pas

3.4.3 Résilience climatique

En plus d'être inévitables à l'avenir, les impacts du changement climatique et les augmentations de température dans le monde constituent déjà une réalité. Nous devons non seulement réduire notre propre contribution au changement climatique et nous employer, avec nos clients, à réduire les émissions carbone, mais aussi garantir que nous sommes capables de nous adapter au changement climatique. Cela signifie, par exemple, qu'il faut assurer la continuité de nos activités et contribuer au bien-être de nos collaborateurs, face à des événements météorologiques extrêmes.

Au cours des 18 derniers mois, nous avons développé et déployé une approche d'évaluation des risques liés au changement climatique (*Climate Change Risk Assessment,* CCRA) à l'échelle du Groupe en vue de mieux intégrer les risques associés au changement climatique à notre gestion des risques d'entreprise. Cela nous permettra d'être préparés face aux risques de changement climatique et de faire preuve de résilience.

Le CCRA évalue la vulnérabilité au changement climatique de nos actifs, de nos lieux de travail, de nos collaborateurs et des infrastructures nationales dont nous dépendons. Nous avons entrepris une analyse approfondie de recherches et modèles scientifiques revus par des pairs afin d'identifier les principaux dangers climatiques menaçant chacun des pays où nous sommes présents. Six risques principaux sont pris en compte : les conditions météorologiques extrêmes, les températures extrêmes, les changements météorologiques, le stress hydrique, l'élévation du niveau de la mer et la perte de capital naturel. Ces informations sont ensuite utilisées pour créer un modèle qui cartographie les impacts potentiels et qui évalue leurs conséquences pour nos activités.

Nous estimons que nos activités seront impactées dans six domaines :

- conduite des projets ;
- mobilité ;
- santé et bien-être ;
- conformité avec les lois ;
- assurance ;
- connectivité numérique.

Afin d'assurer la continuité des activités et d'accroître la résilience face à la possibilité croissante de catastrophes climatiques, nous évaluons également les politiques et les processus en vigueur destinés à atténuer les impacts de ces événements. Pour chaque lacune que nous identifions, nous proposons des améliorations qui nous permettraient de continuer à fournir des services de qualité élevée à nos clients, même face aux impacts les plus extrêmes du changement climatique.

Notre CCRA vise également à garantir la sécurité de nos collaborateurs en cas d'événements climatiques extrêmes et à offrir le soutien nécessaire aux personnes dont la famille et le foyer se trouveraient affectés.

Notre engagement à gérer notre risque climatique continue à être reconnu. En 2017, nous avons reçu la notation A- pour notre déclaration au CDP sur le changement climatique, ce qui nous place dans les 22 % d'entreprises les mieux évaluées par le CDP.

3.4.4 Engagement des parties prenantes

Le principal impact environnemental que nous pouvons avoir en tant qu'entreprise ne viendra pas de nos activités, mais des solutions que nous apportons à nos clients et de l'influence que nous avons sur nos collaborateurs et nos fournisseurs. Notre engagement vise en partie à créer une stratégie de communication cohérente pour encourager et inciter nos collaborateurs à jouer un rôle dans les questions environnementales. Nous édictons des règles cohérentes pour nos fournisseurs sur un éventail de critères environnementaux, éthiques et sociaux (voir section 3.1.5 Achats responsables) et nous collaborons étroitement avec nos clients afin d'atteindre des objectifs partagés en termes de développement durable.

3.4.4.1 Impliquer nos collaborateurs

Si la plupart des initiatives sont nationales, nous organisons une campagne annuelle à l'échelle du Groupe à l'occasion de la *World Environment Week*, qui s'appuie sur des événements et des communications au niveau local. En 2017, nous avons axé notre campagne autour des quatre éléments (la terre, l'air, l'eau et le feu) et nous avons publié des articles quotidiens sur notre site intranet mettant en lumière les aspirations de Capgemini en matière de développement durable, ainsi que les actions individuelles que les collaborateurs peuvent réaliser pour réduire leur impact personnel.

En 2017, Capgemini a également organisé son tout premier *Global Carbon Hackathon*, un événement qui a réuni plus de 200 experts originaires de 11 pays, parmi lesquels de talentueux développeurs, des spécialistes des données et des passionnés du développement durable. Les équipes ont eu accès à des millions de données relatives à l'empreinte carbone de Capgemini et elles disposaient de deux semaines pour proposer des moyens novateurs de visualiser ces données ou encore des idées de nouvelles applications utilisant ces données pour inciter au changement. La qualité des propositions était si élevée que nous comptons déployer plusieurs initiatives parmi les meilleures idées en 2018. L'une des équipes gagnantes sera chargée de développer sa solution en mettant à profit les connaissances et le savoir-faire des autres équipes participantes. Exemples d'actions de communication, de sensibilisation et de formation mises en place à l'échelle locale :

- Capgemini France a projeté les films « Demain » et « *Before the Flood* » dans plus de 10 sites afin de sensibiliser les collaborateurs à la question du changement climatique. 25 000 LED ont été distribuées aux employés pour les encourager à s'équiper chez eux d'ampoules plus efficaces. Capgemini France a également lancé plusieurs clubs apicoles en vue d'accentuer son implication dans le programme de protection de la biodiversité de Capgemini, axé sur l'installation de ruches ;
- Capgemini Belgique a lancé une campagne sur les réseaux sociaux visant à encourager ses collaborateurs à partager leurs récits et leurs photos en matière de développement durable (se rendre à vélo au travail, organiser des covoiturages, préférer les escaliers, etc.). Cela a incité notre *Young Talent Community* à organiser son événement en matière de développement durable, axé sur le partage des idées ;
- Capgemini Amérique du Nord a organisé deux webinaires axés sur les questions des *smart cities* et de l'eau, et enregistré trois podcasts sur le développement durable ;
- Capgemini Royaume-Uni a relancé son site web externe et son site intranet dans le cadre de la nouvelle campagne *Positive Planet*. Des vidéos, des blogs, des webinaires et des événements permettent de sensibiliser au programme RSE au Royaume-Uni ;
- Capgemini Allemagne a conduit plusieurs campagnes visant à encourager les collaborateurs à réfléchir à l'impact de leurs actions dans le cadre professionnel, par exemple au moyen d'un poster pour réduire le recours au papier ou d'un autocollant encourageant à éteindre les lumières ;
- au campus Serge Kampf Les Fontaines en France, nous avons lancé une campagne de plantation d'arbres en partenariat avec l'association *Mytree*. Nous avons planté 50 arbres fruitiers sur le campus, contribué à la reforestation de 52 hectares en Amazonie (l'équivalent de la surface du campus) et encouragé nos clients à faire de même ;
- Capgemini France et Capgemini Royaume-Uni ont élaboré en 2017 de nouvelles formations en ligne sur les questions de développement durable.

3.4.4.2 Impliquer nos clients

Le principal impact environnemental que nous pouvons avoir en tant qu'entreprise passe par les solutions que nous proposons à nos clients. Nous nous engageons à les aider activement à relever leurs défis liés au développement durable et nous sommes convaincus que ce secteur offre des opportunités très intéressantes. Nombre de nos solutions technologiques offrent déjà des avantages environnementaux considérables puisqu'ils aident nos clients à accroître leur efficacité ou à réduire leur consommation des ressources. En parallèle, nous cherchons à identifier de nouveaux moyens de mieux profiter de ces atouts.

Nous travaillons actuellement à la mise en place d'innovations à faible intensité carbone dans les offres de service nouvelles et existantes. En tant que prestataire de services informatiques et de conseil, nous avons l'occasion de collaborer avec nos clients pour les aider à réduire leur empreinte carbone et leur impact sur le développement durable grâce à nos recommandations et à nos solutions. Chez Capgemini, nous sommes convaincus que l'efficacité opérationnelle est un facteur déterminant de la pérennité de nos clients, qui va souvent de pair avec la réduction des émissions carbone.

La transformation digitale s'accompagne de nombreuses opportunités pour développer de nouveaux services aux entreprises, tout en réduisant le temps de mise sur le marché. Nous utilisons et maîtrisons l'Internet des Objets, le *cloud*, le *Big Data*, la mobilité, l'automatisation et l'intelligence artificielle pour aider nos clients à créer des services innovants. Le développement durable doit être un facteur clé de succès de cette transformation, car les technologies de l'information peuvent être à la fois la cause et la solution des problèmes sociaux et environnementaux.

Il est donc indispensable de prendre en compte les limites des ressources planétaires et les impacts nets lors de la conception et la mise en œuvre des solutions informatiques. La conception d'architectures optimisées, respectueuses de notre environnement, l'optimisation de la consommation d'énergie et des ressources informatiques, la transmission des données, l'hébergement de *data centers*, le codage de qualité et un Internet des Objets à haute valeur ajoutée sont autant de domaines par lesquels nous cherchons à promouvoir une transformation numérique innovante et durable.

Réduire la consommation de carburant dans les chaînes logistiques

La réduction des émissions carbone et la baisse des coûts vont souvent de pair, un constat que nous avons encore fait récemment dans deux situations où nous avons mis en œuvre des systèmes de gestion de transport (TMS) et de suivi des véhicules, à la demande d'un grand prestataire logistique et d'un distributeur. Ces deux clients souhaitaient réduire leurs frais de carburant et Capgemini a installé des solutions TMS afin d'accroître l'efficacité de la planification des itinéraires, d'indiquer aux chauffeurs le trajet le plus efficace jusqu'aux sites et de concilier des livraisons nécessitant plusieurs arrêts. Un client souhaitait aller un peu plus loin et renforcer l'efficacité du comportement des chauffeurs. Nous avons donc réfléchi avec lui à l'installation d'un système embarqué de suivi des véhicules qui enregistre le type de conduite, le respect de l'itinéraire et l'efficacité énergétique réelle (par rapport aux prévisions). Les chauffeurs se voient attribuer des points en cas de conduite éco-efficace et ceux qui n'atteignent pas le seuil attendu sont invités à un briefing pour revoir leur type de conduite. Globalement, cela encourage une conduite efficace, permet d'économiser du carburant et de réduire les émissions carbone.

Accélérer la transition vers une énergie durable

Le secteur de l'énergie est en pleine transformation dans le monde entier. Nous sommes passés d'un système fondé sur l'énergie fossile à l'énergie renouvelable, et d'un secteur de marchandises aux services numériques. Pour tirer parti des nouvelles technologies et relever les défis du développement durable, il faut adopter une nouvelle stratégie commerciale sur le plan des services. Capgemini a mis au point une offre qui vise à aider les entreprises du secteur énergétique à passer de « U » comme *Utility* (utilité) à « ES » comme *Energy Services* (services énergétiques) (U2ES).

En tant qu'associé stratégique de Capgemini en matière d'innovation dans ce secteur, Eneco, première société énergétique néerlandaise, a concentré tous ses efforts sur le développement durable ces dix dernières années, investissant dans l'énergie renouvelable et introduisant des solutions énergétiques intelligentes pour ses clients. C'est le cas par exemple de *Toon*, la solution domotique de thermostat intelligent d'Eneco, dont on estime qu'elle permet de réduire la consommation énergétique annuelle de 10 %, offrant aux clients et aux fournisseurs d'énergie des données de modèles de consommation tangibles.

Eneco, sa filiale Quby et Capgemini se sont associés pour mettre le *Toon* à la disposition d'autres entreprises du secteur pour accélérer la transition énergétique. Profitant de la présence mondiale du Groupe, notre unité de services d'infrastructures *cloud* gérera la nouvelle plateforme du *Toon* et Capgemini Consulting participera à sa mise sur le marché conjointe, notamment aux préparations de développement. Sur la base du succès initial d'Eneco, ce partenariat permettra de créer un écosystème mondial qui contribuera fortement à réduire la consommation énergétique. Il offrira aussi d'autres solutions énergétiques intelligentes et durables pour les logements et les bureaux, comme la mobilité électrique, l'énergie solaire et le stockage de l'énergie.

Capgemini travaille également avec les fournisseurs d'eau et d'énergie sur les compteurs intelligents, en soutenant leurs déploiements et en préparant ces entreprises à tirer le meilleur parti des données issues des compteurs, avec l'objectif de s'intégrer dans un réseau intelligent. Cela aide non seulement les fournisseurs et les consommateurs à gérer la consommation plus efficacement, mais facilite aussi l'intégration de moyens décentralisés de production d'énergie renouvelable dans les réseaux. Il s'agit d'une étape fondamentale pour permettre la mise en place de réseaux énergétiques efficaces et pour accroître le recours à l'énergie renouvelable.

Réduire la consommation d'eau en utilisant les plateformes analytiques

Les sociétés de distribution d'eau ont déjà beaucoup progressé au cours des dernières années en réduisant les fuites. Il est toutefois essentiel d'apporter des innovations dans la façon dont l'eau est gérée si nous voulons faire face aux pénuries et à l'équilibre de la demande, tout en réduisant les coûts de service. L'un des principaux moyens de répondre à cette exigence est l'analytique mise au service de l'activité : des informations qui permettent aux clients de s'attaquer aux principaux problèmes d'optimisation inhérents à la gestion des fuites, en intégrant et en analysant de multiples sources de données, sur le présent et le passé, et aussi bien internes qu'externes. Capgemini a mis au point une plateforme analytique en tant que service qui aide à identifier l'endroit du réseau où la fuite risque de se produire et, lorsqu'elle se produit, de limiter la zone de recherche afin de trouver et réparer la fuite aussi vite que possible. Cette plateforme aide aussi à affecter des dépenses d'investissement à une infrastructure vulnérable avant qu'il n'y ait des fuites et à optimiser la pression sur le réseau pour empêcher les fuites.

Cette plateforme a donné des résultats très encourageants pour de grandes entreprises de distribution d'eau au Royaume-Uni : elle a permis de détecter 84 % des fuites et d'avertir des fuites 21 jours avant la durée moyenne habituelle. Non seulement cela réduit la consommation d'eau, mais, en plus, cela permet d'économiser de l'énergie et de réduire les émissions carbone en réduisant la quantité d'eau à pomper, nettoyer et traiter sur le réseau. Les services d'eau font partie des nombreux domaines où notre capacité à compiler et à traiter les données offre des opportunités de croissance considérables, qui aident nos clients à réaliser leurs objectifs en matière de développement durable.

Faire de l'optimisation de l'énergie un service

Avec les mêmes plateformes et approches analytiques en tant que service, le service d'optimisation de l'énergie de Capgemini améliore les systèmes traditionnels de gestion énergétique des bâtiments.

En général, les systèmes actuels font l'analyse de l'existant dans un bâtiment. Ceux-ci permettent à un ingénieur, avec quelques données historiques, de contrôler le système à partir d'un terminal pour essayer de détecter toute anomalie et de la résoudre aussi efficacement que s'il était sur place. L'approche de Capgemini consiste à collecter beaucoup plus de données concernant le profil énergétique d'un immeuble, à les relier à d'autres informations, comme la météo ou des statistiques sur l'activité en temps réel, en vue d'apporter des ajustements grâce à un circuit direct de remontée de l'information. La réactivité qu'offre le contrôle bidirectionnel en temps réel de la gestion énergétique permet d'ajuster le système plus rapidement qu'avec l'intervention humaine. Elle augmente considérablement l'efficacité de l'optimisation énergétique et permet de réaliser des économies substantielles.

L'un des atouts de cette approche est la collecte de données à partir de plusieurs systèmes de contrôle répartis dans chaque bâtiment, une solution plus économique que la mise en place de compteurs supplémentaires. En utilisant l'analyse du *Big Data* et l'Internet des Objets pour gérer les données, Capgemini peut :

- contrôler l'énergie et réduire la consommation énergétique globale d'un établissement ;
- identifier rapidement et résoudre les problèmes liés aux pannes et aux réparations dans un établissement ;
- améliorer la maintenance préventive, tirer parti des historiques de pannes et des durées moyennes de fonctionnement avant les pannes ;
- gérer finement la température dans un bâtiment, en réduisant la consommation d'énergie et en améliorant l'environnement de travail ;
- donner aux ingénieurs la capacité d'étudier le système avec l'équipement de leur choix, sur une base réellement mobile.

Accompagner la transition vers des villes durables et résilientes

Capgemini est engagé dans des consortiums publics et privés pour accélérer le déploiement de plateformes innovantes dans le domaine des services aux citoyens et de la transition énergétique. Des projets tels que *Descartes 21* (à Marne-la-Vallée en France) vont permettre la conception et la mise en œuvre de plateformes connectées qui favorisent la transformation vers des villes durables et résilientes. Dans le cadre du projet, élus locaux, opérateurs urbains, fournisseurs d'énergie et citoyens coopèrent pour concevoir les nouveaux usages et modèles économiques de la ville. Capgemini met en œuvre les technologies qui permettent aux villes de prévoir, gérer et superviser les systèmes énergétiques et les plateformes connectées aux équipements publics, en vue d'améliorer la performance opérationnelle et de réduire la consommation énergétique.

3.5 Méthodologie et périmètre des informations extra-financières

3.5.1 Méthodologie et périmètre

Les données sur les ressources humaines et les conditions de travail du Groupe, utilisées dans le cadre de la gestion courante et du reporting, proviennent de trois sources :

- l'outil de reporting financier du Groupe, qui fournit des données sur une base mensuelle ou trimestrielle, telles que l'effectif total (CDI et CDD, y compris personnel temporairement non actif, hors personnel intérimaire, freelances, indépendants, sous-traitants et stagiaires) et les mouvements (recrutements, acquisitions, départs, taux de rotation) au 31 décembre 2017. Ces données couvrant tout le périmètre du Groupe, il existe une adéquation parfaite entre le reporting des données sociales et environnementales et les données financières consolidées *via* cet outil ;
- 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, la tranche d'âge, le genre et l'échelon, dès lors que la collecte de ces données est légale. 97 % des effectifs du Groupe sont consolidés au sein de cet outil. Il manque encore quelques pays dans l'interface, soit en raison d'une législation très rigoureuse sur la confidentialité des données (Allemagne), soit en raison du temps nécessaire pour obtenir les accords et créer l'interface appropriée ;
- un questionnaire permettant de recueillir un certain nombre d'indicateurs sociaux et sociétaux, qu'ils soient qualitatifs ou requis uniquement sur une base annuelle.

S'agissant de la formation, un système a été déployé au niveau du Groupe (*MyLearning*) auquel tous les collaborateurs peuvent accéder simplement en s'inscrivant. Ce système regroupe le catalogue de toutes les formations disponibles (sur site ou virtuelles, webcasts, vidéos…). Il permet également de contrôler et suivre les formations effectuées.

À compter de 2017, les formations non saisies dans le système n'apparaissent plus dans le reporting. Ce choix s'explique par le fait que les heures enregistrées comptent pour plus de 95 % de toute la formation *MyLearning*, et que nous visons un objectif 100 % de suivi. Réaliser le reporting des heures inscrites dans le système nous permet d'avoir une visibilité complète de l'activité de formation individuelle et d'assurer la fiabilité des données auditées.

Les heures de formation reportées par les entités via l'outil Groupe MyLearning sont calculées sur la base de la durée prédéfinie dans l'outil pour chaque session, et non des heures réelles de présence des participants.

La méthodologie spécifique à l'Environnement est détaillée dans le sous-chapitre correspondant.

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 comporte uniquement des données qui se sont avérées pertinentes et correctes, bien que l'intention soit d'assurer une couverture complète. Si une précision méthodologique s'avère nécessaire, celle-ci est indiquée dans le paragraphe en-dessous.

Toutes les dimensions sociales de l'article R2 25-105-1 du Code de commerce français sont traitées dans ce rapport puisque, selon notre analyse, elles sont toutes jugées pertinentes pour nos activités.

3.5.2 Tableau de correspondance – Grenelle II

Le tableau ci-dessous détaille les indicateurs compris dans la loi dite « Grenelle II » et pour lequels Capgemini effectue le reporting. Des explications sont également fournies dans le cas où un indicateur n'est pas renseigné.

Indicateurs sociaux	O	N	Justification
a) Effectifs			
▪ Effectif total ; répartition des effectifs par âge, genre et zone géographique	■		Voir pages 129 à 132 et 138 à 139
▪ Recrutements et licenciements	■		Voir pages 130-131
▪ Rémunérations et évolution	■		Voir page 142
b) Organisation du travail			
▪ Temps de travail	■		Voir pages 131-132
▪ Absentéisme	■		Voir page 131 A l'exception de l'Inde : pas de suivi local de cet indicateur.
c) Relations sociales			
▪ Organisation du dialogue social (procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation)	■		Voir page 145
▪ Bilan des accords collectifs	■		Voir page 145 A l'exception de l'Inde : pas d'accords collectifs.
d) Santé et sécurité			
▪ Conditions de santé et de sécurité au travail	■		Voir pages 143-144
▪ Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	■		Voir pages 143-144 A l'exception de l'Inde : pas d'accords signés avec des organisations syndicales à l'heure actuelle.
▪ Accidents du travail, dont taux de fréquence et de gravité, et maladies professionnelles	■		Voir page 144
e) Formation			
▪ Politiques mises en œuvre en matière de formation	■		Voir pages 134-135
▪ Nombre total d'heures de formation	■		Voir page 135
f) Égalité de traitement			
▪ Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/femmes	■		Voir pages 137-139
▪ Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes en situation de handicap	■		Voir pages 140-141
▪ Politique de lutte contre les discriminations	■		Voir page 141
g) Promotion et respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT concernant :			
▪ Le respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	■		Voir pages 121, 123, 124 et 145
▪ L'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	■		
▪ L'élimination du travail forcé ou obligatoire	■		
▪ L'abolition effective du travail des enfants	■		

Indicateurs environnementaux	O	N	Justification
a) Politique générale en matière environnementale			
▪ Organisation de l'entreprise visant à prendre en compte les questions environnementales	■		Voir pages 120 et 148-155
▪ Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	■		Voir page 160
▪ Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	■		Capgemini gère les risques associés à l'environnement et à la pollution *via* un ensemble de méthodologies d'évaluation des risques associés au changement climatique (voir pages 150 et 159) et de son système de management environnemental (SME) certifié ISO 14001 à l'échelle internationale (voir page 148). En outre, Capgemini a défini des objectifs basés sur des éléments scientifiques en vue de réduire ses principaux impacts environnementaux majeurs (voir page 150).
▪ Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, excepté si ces informations sont susceptibles de causer des préjudices sérieux à l'entreprise dans le cadre d'un éventuel litige prolongé		■	Voir ci-dessus
b) Pollution			
▪ Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	■		Notre principale source d'émissions polluantes de l'air (bien qu'indirecte) provient des déplacements professionnels de nos employés par avion, route ou train (voir pages pages 152-153). Nous gérons et contrôlons nos émissions de F-gaz (voir page 149) et autres polluants potentiels dans le cadre de nos SME certifiés ISO 14001 (voir pages 150 et 151)
▪ Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité		■	En raison de la nature de notre activité, la pollution sonore n'est pas un impact majeur.
c) Économie circulaire			
i) Prévention et gestion des déchets			
▪ Mesures de prévention, recyclage, réutilisation, et toute autre forme de récupération et traitement des déchets	■		Voir pages 153-154
▪ Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	■		Voir page 154
ii) Utilisation durable des ressources			
▪ Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	■		Voir page 161
▪ Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation		■	En raison de la nature de nos activités, nous ne consommons pas de matières premières.
▪ Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	■		Voir pages 150-152
▪ Utilisation des sols		■	Comme nous ne possédons ni n'utilisons pas des surfaces significatives de terrains ou d'espaces verts, notre activité n'a pas d'impact majeur sur l'utilisation des sols.
d) Changement climatique			
▪ Émissions de gaz à effet de serre significatives du fait de l'activité du Groupe, particulièrement par l'utilisation des biens et des services qu'ils fournissent.	■		Voir pages 150-156
▪ Adaptation aux conséquences du changement climatique	■		Voir pages 159-160
e) Protection de la biodiversité			
▪ Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	■		La biodiversité n'est pas un enjeu majeur à l'échelle du Groupe, car il y a très peu d'espaces verts sur les sites où se trouvent nos locaux. Toutefois, nous donnons des exemples spécifiques d'initiatives entreprises envers la biodiversité en France dans le paragraphe 3.3.4, page 160.

Indicateurs sociétaux	O	N	Justification
a) Impact territorial, économique et social de l'activité de l'entreprise			
▪ En matière d'emploi et de développement régional	■		Voir page 132
▪ Sur les populations riveraines ou locales	■		Voir pages 146 et 147
b) Relations entretenues avec les parties prenantes, y compris les associations d'insertion, établissements d'enseignement, associations de défense de l'environnement, associations de consommateurs et les communautés locales			
▪ Conditions du dialogue avec les parties prenantes	■		Voir page 122
▪ Actions de partenariat ou de mécénat	■		Voir page 147
c) Sous-traitants et fournisseurs			
▪ Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	■		Voir pages 126-127
▪ Importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur Responsabilité Sociale et Environnementale	■		Voir pages 124-127
d) Loyauté des pratiques commerciales			
▪ Actions menées pour lutter contre la corruption	■		Voir page 123
▪ Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs		■	En raison de la nature de nos activités, nous ne sommes pas en contact direct avec les consommateurs et ne fabriquons pas des produits qui pourraient avoir un impact sur leur santé ou leur sécurité.
e) Autres actions entreprises pour la protection des droits de l'homme			
▪ Autres actions entreprises pour la protection des droits de l'homme	■		Voir pages 123-124

3.6 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 2017

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant de la société , accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 [1], nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017, 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.822-11-3 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 et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE) ;
- d'exprimer, à la demande de la société et en dehors du champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par la société [2] et identifiées par le signe √ dans le chapitre 3 du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels (Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations RSE).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L. 225-102-4 du code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre octobre 2017 et février 2018 sur une durée totale d'intervention d'environ douze 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 à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité et le rapport d'assurance raisonnable, à la norme internationale ISAE 3000 [3].

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr

(2) Indicateurs sociaux : effectif total, répartition des effectifs par genre, par âge et par zone géographique, nombre d'embauches externes, taux de turnover total, nombre total d'heures de formation.Indicateurs environnementaux : consommation énergétique des bureaux, consommation énergétique totale, émissions de gaz à effet de serre liées aux déplacements professionnels, total des émissions de gaz à effet de serre, émissions de gaz à effet de serre par personne.

(3) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

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 la note méthodologique présentée au chapitre 3 du rapport de gestion.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une dizaine d'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 [(4)] :

- 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 [(5)] 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 53% des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, et entre 66% et 80% des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques [(6)] du volet environnemental.

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.

(4) Informations quantitatives : Indicateurs sociaux : effectif total, répartition des effectifs par genre, par âge et par zone géographique, nombre d'embauches externes, taux de turnover total, nombre total d'heures de formation, taux d'absentéisme, répartition de l'effectif à temps partiel, pourcentage de salariés ayant bénéficié d'une évaluation de performance et de carrière.Indicateurs environnementaux : consommation énergétique des bureaux, consommation énergétique totale, émissions de gaz à effet de serre liées aux déplacements professionnels, total des émissions de gaz à effet de serre, émissions de gaz à effet de serre par personne.
Informations qualitatives : les politiques mises en œuvre en matière de formation, les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, la politique de lutte contre les discriminations, l'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement, l'adaptation aux conséquences du changement climatique, l'impact de l'activité de la société sur les populations locales, les conditions du dialogue avec les parties prenantes, la prise en compte dans la politique d'achat de la société des enjeux sociaux et environnementaux, les actions engagées pour prévenir la corruption, les mesures prises en matière de cyber-sécurité et de protection des données.

(5) Indicateurs sociaux : Capgemini Brésil, Capgemini Inde (ACIS, FS et BSv)Indicateurs environnementaux : Capgemini Inde, Capgemini France, Capgemini Brésil, Capgemini Pologne, Capgemini Amérique du Nord.

(6) Voir la liste des indicateurs environnementaux mentionnés en note de bas de page n°4 du présent rapport.

Conclusion

Sur la base de ces 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.

3. Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations RSE

Nature et étendue des travaux

Concernant les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe 2 ci-dessus pour les Informations RSE considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi 53% des effectifs et entre 66% et 80% des informations environnementales identifiées par le signe √.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √.

Conclusion

A notre avis, les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Paris La Défense, le 20 février 2018

Sustainability Services	**KPMG S.A.**
Philippe Arnaud	Frédéric Quélin
Associé	*Associé*

4

Informations financières

4.1 Analyse des résultats consolidés du groupe Capgemini 172

4.1.1 Commentaires généraux sur l'activité du Groupe au cours de l'exercice 2017 172

4.1.2 Commentaires sur les comptes consolidés du groupe Capgemini et perspectives 2018 177

4.2 Comptes consolidés 179

4.2.1 Comptes de résultat consolidés 179

4.2.2 État du résultat global consolidé 180

4.2.3 États consolidés de la situation financière 181

4.2.4 Tableaux de flux de trésorerie consolidés 182

4.2.5 Tableaux de variation des capitaux propres consolidés 183

4.2.6 Notes aux comptes consolidés au 31 décembre 2017 184

4.2.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 242

4.3 Commentaires sur les comptes de la société Capgemini SE 247

4.3.1 Le compte de résultat 247

4.3.2 Le bilan 247

4.3.3 Affectation du résultat 248

4.3.4 Information sur le capital social et sa répartition 249

4.4 Comptes sociaux 2017 250

4.4.1 Bilans au 31 décembre 2016 et 2017 250

4.4.2 Comptes de résultat pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2017 252

4.4.3 Annexe aux comptes sociaux 253

4.4.4 Tableau des filiales et des participations 269

4.4.5 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 270

4.4.6 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés 273

4.5 Autres informations financières et comptables 275

4.5.1 Résultats des cinq derniers exercices 275

4.1 Analyse des résultats consolidés du groupe Capgemini

4.1.1 Commentaires généraux sur l'activité du Groupe au cours de l'exercice 2017

Les performances de Capgemini en 2017 reflètent la capacité du Groupe à créer de la valeur pour ses clients et à capter – en particulier – la demande liée à leur agenda de transformation digitale, tout en poursuivant sa trajectoire de croissance profitable.

Le Groupe a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires de 12 792 millions d'euros, en progression de 2,0 % par rapport à celui de 2016. Cela représente, hors activité de revente de matériel au Brésil en cours d'arrêt, une croissance de 4,0 % à taux de change constants, supérieure à l'objectif de 3 % fixé en début d'année. La croissance organique du Groupe (excluant également l'impact des variations de périmètre) s'établit à 3,6 %.

La transition du portefeuille d'activité du Groupe vers le Digital et le *Cloud* continue de s'effectuer à un rythme soutenu. Les activités liées à ces nouvelles offres ont enregistré en 2017 une croissance de 24 % à taux de change constants pour atteindre 4,9 milliards d'euros ce qui représente 38 % du chiffre d'affaires. Le marché du Digital et du *Cloud* gagne en maturité avec des clients visant des déploiements plus larges de ces innovations ce qui se traduit par des contrats de taille plus importante. Le contrat mondial signé avec McDonald's par lequel Capgemini devient le partenaire stratégique notamment pour la digitalisation de l'expérience client en est une illustration.

La marge opérationnelle atteint 1 493 millions d'euros et 11,7 % du chiffre d'affaires, en progression de 4 % en valeur et de 20 points de base en taux, en ligne avec les objectifs de l'année. Cette nouvelle amélioration de la profitabilité illustre la capacité du Groupe à poursuivre l'industrialisation (modèle *rightshore*, standardisation des opérations, montée en puissance de l'automatisation) et développer rapidement les activités innovantes. Du point de vue géographique, cette amélioration est principalement tirée par l'augmentation de la profitabilité en Europe qui combine une croissance remarquable dans le Digital et le *Cloud* et une forte demande pour l'*offshore*.

Les autres produits et charges opérationnels s'établissent à 310 millions d'euros, contre 292 millions d'euros enregistrés en 2016, avec une hausse des charges de restructurations à 131 millions d'euros compensée par une baisse des coûts d'acquisition et d'intégration à 38 millions d'euros.

Le résultat d'exploitation s'élève à 1 183 millions d'euros et 9,2 % du chiffre d'affaires contre 1 148 millions d'euros en 2016.

Le résultat financier représente une charge de 72 millions d'euros, en baisse par rapport aux 146 millions d'euros enregistrés l'année précédente avec la réduction des charges liées à la dette du fait du remboursement anticipé fin 2016 de l'ORNANE émise en 2013 et du dénouement anticipé d'instruments de couverture de la dette en dollar en 2017.

Au titre de l'impôt, le Groupe enregistre une charge de 303 millions d'euros correspondant à un taux effectif d'impôt de 27,3 %. Ce montant prend en compte l'impact net de l'évolution des actifs d'impôts différés aux États-Unis, notamment suite au changement de taux d'imposition dans le cadre de la réforme fiscale américaine. En 2016, l'impôt s'élevait à 94 millions d'euros du fait de la reconnaissance d'un produit net de 180 millions d'euros relatif à des *goodwills* résultant de réorganisations juridiques. Avant reconnaissance de cet élément non-cash et non-récurrent le taux effectif d'impôt s'établissait également à 27,3 % en 2016.

Le résultat net part du Groupe ressort à 820 millions d'euros pour l'année 2017, comparé aux 921 millions d'euros en 2016. Le bénéfice par action pour l'exercice 2017 est de 4,88 euros et le bénéfice dilué par action s'établit à 4,76 euros. Le résultat normalisé par action est calculé comme le bénéfice par action non dilué en utilisant le résultat net part du Groupe retraité des « autres produits et charges opérationnels », net d'impôt calculé sur la base du taux effectif d'impôt. En 2017, le résultat normalisé par action ressort en progression de 11 % sur un an (hors comptabilisation en 2016 du profit exceptionnel sur l'impôt) à 6,22 euros.

La capacité d'autofinancement du Groupe s'est améliorée en 2017. Après la prise en compte des 139 millions d'impôts versés (contre 167 millions d'euros en 2016) et la consommation de 63 millions d'euros par la variation du besoin en fonds de roulement (contre une contribution positive de 37 millions d'euros en 2016), le flux de trésorerie lié à l'activité atteint 1 330 millions d'euros en hausse de 11 millions d'euros sur un an. Les investissements, net de cessions, sont en hausse de 50 millions d'euros à 226 millions d'euros, représentant 1,9 % du chiffre d'affaires. Les intérêts financiers versés et reçus se soldent par un décaissement net de 24 millions d'euros contre 72 millions d'euros en 2016. Ainsi, le *free cash-flow* organique généré par le Groupe s'établit en hausse à 1 080 millions d'euros et dépasse l'objectif de 950 millions d'euros visé en début d'année.

Sur l'exercice 2017 Capgemini a versé 262 millions d'euros de dividendes, alloué 176 millions d'euros au programme pluriannuel de rachat d'actions et décaissé pour des acquisitions un montant net de 238 millions d'euros. Par ailleurs, dans le cadre du 4e plan d'actionnariat salarié, le Groupe a consacré 360 millions d'euros à la convention de rachat d'actions visant à neutraliser la dilution tandis que l'augmentation de capital correspondante a été 322 millions d'euros.

La structure du bilan est restée globalement inchangée au cours de l'année 2017. Au 31 décembre 2017, le Groupe dispose d'une trésorerie de 1 988 millions d'euros, contre 1 870 millions d'euros un an plus tôt. Compte tenu de la dette financière de 3 372 millions d'euros, des actifs de gestion de trésorerie et des instruments dérivés, l'endettement net du Groupe à la fin de l'exercice 2017 est de 1 209 millions d'euros en baisse par rapport aux 1 413 millions d'euros un an plus tôt.

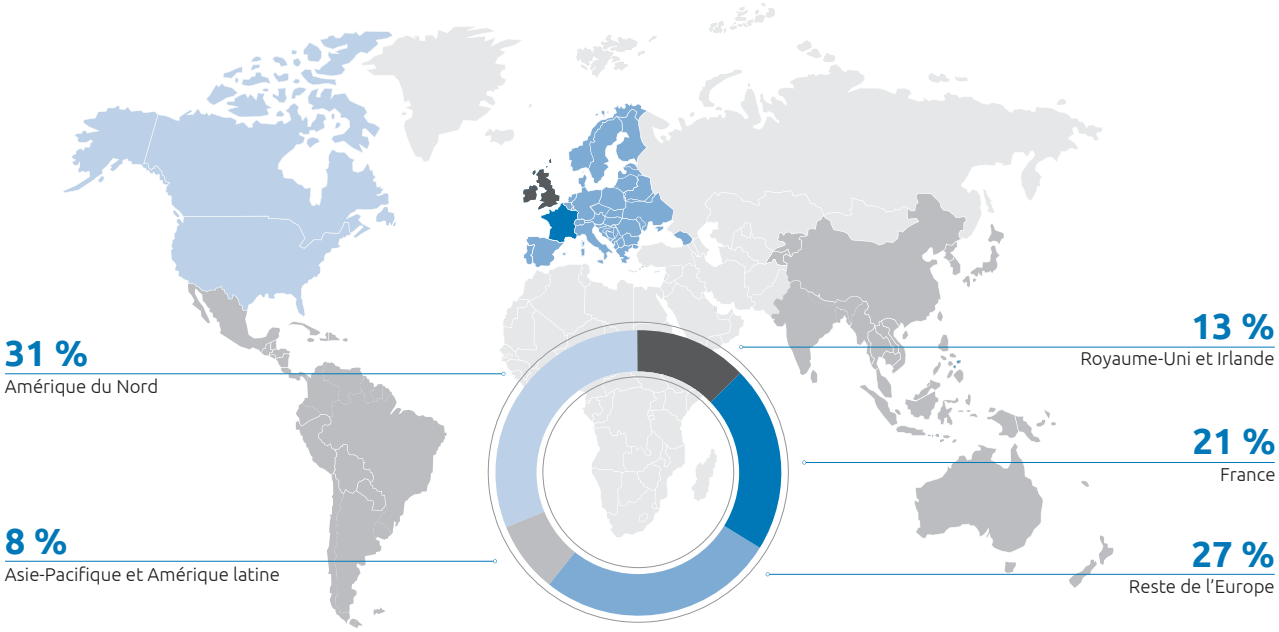
Les actifs d'impôts différés s'élèvent à 1 283 millions d'euros à la clôture de l'exercice dont 554 millions d'euros liés aux déficits reportables aux États-Unis. Ces derniers prennent notamment en compte les changements suivants, dont l'impact net sur la charge d'impôt de l'exercice n'est pas matériel :

- l'effet du changement de taux d'impôt aux États-Unis qui a conduit à une baisse des actifs d'impôts différés pour un montant de 295 millions d'euros ;

- l'effet de l'évolution des perspectives de profits imposables aux États-Unis par rapport à la dernière réévaluation de l'impôt différé américain en 2015 qui entraîne la reconnaissance de nouveaux actifs d'impôts différés pour un montant de 299 millions d'euros. Ainsi, les déficits fiscaux reportables aux États-Unis sont désormais intégralement reconnus dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2017.

Compte tenu de l'évolution des déficits fiscaux reportables et des réformes fiscales adoptées, notamment aux États-Unis, le Groupe estime que le taux effectif d'impôt devrait augmenter de 3 à 4 points en 2018, toutefois sans impact significatif sur les décaissements et donc sur la génération de *free-cash-flow*. L'évaluation de certaines autres mesures incluses dans la réforme fiscale aux États-Unis se poursuit.

Évolution de l'activité par grandes régions



La région **Amérique du Nord** (31 % du chiffre d'affaires du Groupe) réalise en 2017 un chiffre d'affaires de 3 923 millions d'euros, en croissance à taux de change constants de 5,0 % avec une forte accélération de l'activité sur le second semestre liée aux investissements effectués récemment. L'activité a été principalement tirée par les secteurs de l'Industrie, des Biens de consommation et de la Distribution ainsi que par la croissance enregistrée dans les Services financiers. Le secteur *Energies & Utilities* s'inscrit en baisse sur l'année mais il a renoué avec la croissance à partir du troisième trimestre. La marge opérationnelle s'établit à 529 millions d'euros et 13,5 %, du chiffre d'affaires en baisse de 190 points de base par rapport à 2016, reflétant d'une part une pression sur les prix lors du renouvellement de certains grands contrats au premier semestre et d'autre part des investissements effectués afin de redynamiser la croissance dans la région.

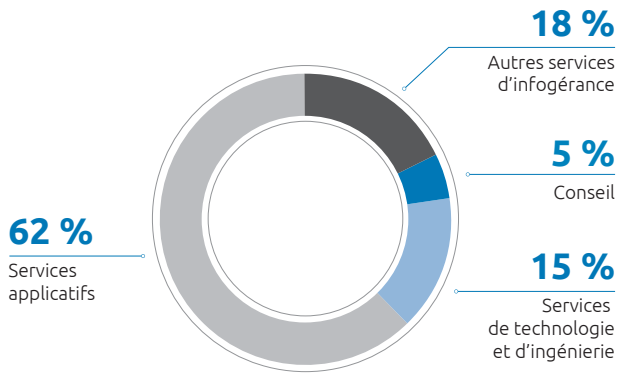
La région **Royaume-Uni et Irlande** (13 % du chiffre d'affaires du Groupe) affiche un recul de son activité de 9,6 % à taux de change constants à 1 681 millions d'euros, du fait du ralentissement anticipé dès le début de l'année dans le Secteur public, alors que le Secteur privé (63 % du chiffre d'affaires de la région) est en légère croissance. La marge opérationnelle atteint 254 millions d'euros et 15,1 % du chiffre d'affaires, en amélioration de 50 points de base par rapport à 2016. Le Groupe a noté un ralentissement au deuxième semestre avec des cycles de décision chez les clients qui s'allongent.

La **France** (21 % du chiffre d'affaires du Groupe) enregistre un chiffre d'affaires de 2 700 millions d'euros, en hausse de 5,2 %, avec une très bonne dynamique dans les Services applicatifs et le conseil, tirés par le Digital et le *Cloud*. La croissance dans les Services financiers et le secteur des Biens de consommation et de la Distribution dépasse 10 % sur l'année. La marge opérationnelle progresse de 80 points de base pour s'établir à 9,9 %, soit 267 millions d'euros sur l'année.

Le chiffre d'affaires de la région « **Reste de l'Europe** » (27 % du chiffre d'affaires du Groupe) est en progression de 8,6 % à taux de change constants à 3 478 millions d'euros, porté par l'Allemagne, la Scandinavie et l'Italie où la croissance s'approche ou dépasse les 10 %. Le Bénélux et l'Espagne sont également en croissance sur l'année. La région se caractérise par une rotation rapide de ses activités avec d'un côté une progression de la demande pour l'*offshore* (+ 20 % en volume au cours de l'année) et une demande croissante pour les offres liées au Digital et le *Cloud*. La marge opérationnelle est en hausse de 150 points de base par rapport à 2016 et atteint 12,0 % du chiffre d'affaires à 418 millions d'euros.

La région **Asie-Pacifique et Amérique latine** (8 % du chiffre d'affaires du Groupe) voit son chiffre d'affaires augmenter de 7,9 % à taux de change constants en 2017 à 1 010 millions d'euros, avec cette année encore une situation contrastée. La croissance en Asie-Pacifique est alimentée par le développement des Services financiers et du secteur des Biens de consommation et celui de l'Énergie et continue d'être très solide, tandis que l'Amérique latine voit son activité de nouveau baisser. Dans cette région, la stabilisation de la situation au Brésil en fin d'année et une activité soutenue au Mexique ont permis de renouer avec la croissance au quatrième trimestre. Sur l'ensemble de la région le taux de marge opérationnelle est en amélioration sensible à 9,8 % en 2017 contre 6,6 % en 2016.

Évolution de l'activité par métiers



Le **Conseil** (5 % du chiffre d'affaires du Groupe) progresse de 14 % à taux de change constants avec une forte croissance dans les principaux pays d'Europe continentale. L'activité de conseil est alimentée par les besoins liés à la transformation digitale des clients du Groupe et la demande a été particulièrement forte dans les secteurs de l'Industrie, des Services financiers, des Biens de consommation et de la Distribution. La marge opérationnelle de cette activité s'établit à 11,2 % du chiffre d'affaires, en progression de 50 points de base sur un an.

Les **Services de technologie et d'ingénierie** (15 % du chiffre d'affaires du Groupe) réalisent une croissance de 4,7 % à taux de change constants. Cette année, la France et la Scandinavie ont été les principaux moteurs tandis que sur le plan sectoriel on notera la croissance supérieure à 10 % dans le secteur *Energies & Utilities*. La marge opérationnelle progresse de 80 points de base pour atteindre 13,6 % en 2017.

Les **Services applicatifs** (62 % du chiffre d'affaires du Groupe) enregistrent une augmentation de 6,6 % de leur chiffre d'affaires avec une progression de l'ordre de 10 % en France, Allemagne, Italie, Scandinavie et en Asie. L'activité continue de bénéficier de la forte demande liée au déploiement du Digital et du *Cloud*. À l'image du Groupe, les secteurs de l'Industrie, des Biens de consommation et de la Distribution ont enregistré les plus fortes croissances. La marge opérationnelle atteint 12,9 %, en progression de 20 points de base par rapport à 2016.

Les **Autres services d'infogérance** (18 % du chiffre d'affaires du Groupe) affichent un recul de 6,4 % à taux de change constants de l'activité. Ceci est pour l'essentiel imputable à la baisse anticipée dans le Secteur public au Royaume-Uni et aux Services d'infrastructure qui restent globalement sous pression avec la transition de leur portefeuille d'activité. Les activités de *Business Services* (*Business Process Outsourcing* et plateformes) sont restées globalement stables. La marge opérationnelle est de 9,2 %, en baisse de 80 points de base par rapport à 2016.

Résultats par métiers

Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*	**2016**	**2017**
Conseil	506	584
Services de technologie et d'ingénierie	1 873	1 927
Services applicatifs	7 557	7 940
Autres services d'infogérance	2 603	2 341
TOTAL GROUPE	**12 539**	**12 792**

Marge opérationnelle *(en % du chiffre d'affaires)*	**2016**	**2017**
Conseil	10,7 %	11,2 %
Services de technologie et d'ingénierie	12,8 %	13,6 %
Services applicatifs	12,7 %	12,9 %
Autres services d'infogérance	10,0 %	9,2 %
TOTAL GROUPE	**11,5 %**	**11,7 %**

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.

	2016				**2017**			
Taux d'utilisation	**T1**	**T2**	**T3**	**T4**	**T1**	**T2**	**T3**	**T4**
Conseil	70 %	71 %	68 %	70 %	71 %	72 %	69 %	72 %
Services de technologie et d'ingénierie	82 %	83 %	83 %	83 %	82 %	84 %	85 %	84 %
Services applicatifs	81 %	81 %	82 %	81 %	81 %	81 %	82 %	83 %

Évolution des effectifs

Au 31 décembre 2017, l'effectif total du Groupe a atteint 199 698 contre 193 077 à la fin de l'exercice précédent. Cette augmentation nette de 6 621 personnes (+ 3,4 %) représente le solde entre :

- 53 693 entrées dans le Groupe ; et
- 47 072 sorties (dont 38 578 départs volontaires), qui représentent un taux d'attrition pondéré de 18,9 % contre 18,3 % en 2016.

Évolution des prises de commandes

Les prises de commandes enregistrées en 2017 s'élèvent à 12 890 millions d'euros, en légère croissance (+ 1 % à taux de change constants) par rapport aux 13 027 millions d'euros enregistrés en 2016. Le ratio de *Book-to-Bill* s'établit à 1,01 sur la période.

Événements marquants de l'exercice 2017

L'année 2017 marque les 50 ans du Groupe fondé par Monsieur Serge Kampf. Capgemini a lancé à cette occasion (octobre 2017) sa nouvelle identité de marque construite autour des fondamentaux du Groupe – le dynamisme, la précision et l'humain – qui font la force et la singularité de Capgemini.

Au niveau du Groupe on retiendra également cette année :

- la nomination le 11 octobre par le Conseil d'Administration de Thierry Delaporte et de Aiman Ezzat comme Directeurs Généraux Délégués. Ces nominations qui ont pris effet le 1er janvier 2018 s'inscrivent dans le cadre de la préparation de la transition managériale annoncée par Paul Hermelin lors de l'Assemblée Générale de 2017 ;
- le succès, avec une souscription de 124 %, du quatrième plan d'actionnariat salarié visant à associer les collaborateurs au développement et à la performance du Groupe (novembre). Ce nouveau plan « ESOP » (*Employee Share Ownership Plan*) portant sur 3,6 millions d'actions contribue à maintenir l'actionnariat salarié proche de 5 % du capital. L'effet dilutif de cette augmentation de capital a été neutralisé par un rachat d'actions réalisé dans le cadre d'une convention de rachat d'actions. La réduction nette de 1,8 % du capital (3,1 millions d'actions) réalisée au cours de l'année 2017 illustre la capacité de Capgemini à associer ses collaborateurs au développement et à la performance du Groupe tout en assurant un retour attractif aux actionnaires.

Sur le plan financier, on notera également le relèvement par l'agence de notation financière Standard & Poor's de la perspective de la note de crédit de Capgemini de stable à positive. La note de crédit long terme BBB a ainsi été confirmée. Cette décision reflète principalement la confiance croissante dans la poursuite d'une solide performance financière (mai).

L'année 2017 marque sur le plan opérationnel une nouvelle étape importante dans la transition de l'activité du Groupe vers le Digital et le *Cloud* qui constitue un réel moteur de croissance. Dans ce cadre, le Groupe a procédé à des acquisitions ciblées afin d'accélérer le processus dans certains domaines :

- dans le commerce digital et omnicanal, le Groupe a renforcé son leadership avec l'annonce de l'acquisition d'Itelios en mars puis celle de la société américaine Lyons Consulting Group en novembre. Ces équipes d'experts sont reconnues pour la conception, le développement et la mise en œuvre de solutions d'e-commerce pour de grandes marques de distribution et de B2B. Ces solutions contribuent à les différencier et à fidéliser leur clientèle avec une expérience client digitale fluide et unifiée, sur internet et les réseaux sociaux, en mobilité comme en magasin. Ces acquisitions de spécialistes reconnus pour les services de commerce digital délivrés à partir de la plateforme *Salesforce Commerce Cloud* positionnent également Capgemini comme un leader mondial pour la fourniture de solutions basées sur cette plateforme ;
- le Groupe a également procédé en février à deux acquisitions ciblées en Amérique du Nord : la société Idean qui, avec son réseau de studios digitaux, booste l'offre de conseil en *experience design* et transformation digitale, tandis que TCube Solutions, spécialisée dans les logiciels d'assurances Duck Creek, renforce l'expertise du Groupe dans cet important secteur.

Capgemini a également continué à développer un écosystème favorisant l'innovation :

- le Groupe a étendu son réseau mondial de centres d'innovation avec deux nouveaux *Applied Innovation Exchange* (AIE). Tout d'abord avec celui de Singapour qui propose un large portefeuille de services avec un focus particulier mis sur l'analyse de données, la visualisation, l'intelligence artificielle et l'informatique cognitive (février). Le Groupe a également ouvert un centre d'innovation au cœur de la Silicon Alley à New York qui regroupe les équipes de Fahrenheit 212 qui ont rejoint le Groupe en 2016 (octobre) ;
- Capgemini a créé un nouveau prix prestigieux pour récompenser l'excellence dans l'innovation et l'entrepreneuriat à travers le monde – le « Prix Serge Kampf » (février) ;
- le Groupe a aussi reconduit le concours « InnovatorsRace50 », une compétition internationale qui permet aux jeunes start-ups de mettre en avant le potentiel de leurs produits et services (avril et juin).

Ces initiatives ont contribué à renforcer la position de leader du Groupe dans le Digital, comme l'illustre la variété des missions et contrats remportés dans de nombreux secteurs de l'économie et sur lesquels le Groupe a communiqué. On retiendra notamment :

- dans le secteur des produits de consommation et de la distribution :
  - l'annonce en août d'un contrat pluriannuel emblématique avec McDonald's, au travers duquel Capgemini devient fournisseur stratégique en vue d'accélérer l'innovation technologique digitale et de transformer l'expérience client. Ce contrat démontre la capacité du Groupe à être le partenaire en innovation digitale des plus prestigieux clients internationaux mais également à tirer parti d'une collaboration stratégique initiée *via* la société IGATE acquise en 2015,
  - le Groupe a également été sélectionné pour la transformation de l'expérience client d'une grande société de croisières américaine, en construisant un *Data Lake* avec des analyses de modélisation avancées et en déployant un système CRM *cloud* (avril), et pour celle d'une société de distribution internationale française, pour laquelle il a déployé plusieurs solutions de marketing Digital, de l'analyse avancée des données clients aux campagnes marketing ciblées (juillet),
  - une grande chaîne de magasin européenne a sélectionné Capgemini pour l'aider à améliorer la gestion de la relation client en mettant en place la plateforme Odigo du Groupe pour son centre de contact (juillet) ;
- dans le secteur de l'industrie :
  - Capgemini a remporté grâce aux offres de *Digital Manufacturing* du Groupe lancées en 2016 et à la bonne dynamique autour de la demande des solutions de gestion du cycle de vie des produits de nombreux contrats notamment avec un équipementier automobile allemand (avril) et un grand constructeur aéronautique (juillet),

- en Amérique du Nord, le Groupe a également été choisi par une entreprise mondiale d'électronique afin de l'accompagner dans sa transformation digitale en mettant en place une usine digitale et des solutions de gestion du cycle de vie des produits (avril),
- enfin, Capgemini a construit une usine digitale pour l'analyse de données servant à surveiller la production de satellites et à rechercher d'éventuelles anomalies pour un grand groupe aéronautique (avril) ;

- dans le secteur des services financiers et de l'assurance :
  - en s'appuyant sur l'expertise de Fahrenheit 212, Capgemini a conclu un partenariat avec une banque américaine visant à aider celle-ci à conquérir une plus grande part du marché américain à l'aide de nouveaux produits, services et/ou expériences innovantes (avril),
  - le Groupe a conduit la transformation informatique et business d'un établissement financier scandinave lui permettant de bénéficier d'une gestion rentable et efficace de son environnement informatique, afin de soutenir sa croissance et ses performances (avril) ;
- enfin, sur le secteur des énergies et *utilities* :
  - Capgemini a mis en œuvre, en s'appuyant sur SAP HANA, des technologies agiles de *Business Intelligence* et de DevOps, pour une grande société pétrolière et gazière mondiale (avril),
  - le Groupe a aussi annoncé la mise en place de *Salesforce* dans une grande entreprise énergétique européenne (avril) et a fourni le développement d'applications, l'hébergement *cloud* et la maintenance d'applications web pour des programmes d'économie d'énergie et d'efficacité énergétique pour une société d'énergie aux États-Unis (octobre).

La migration de l'IT vers le *cloud*, public ou privé, continue de se développer rapidement et constitue pour Capgemini un levier de croissance supplémentaire, comme l'illustre ces contrats :

- la migration massive (plusieurs centaines d'applications) vers le *cloud* privé pour une grande banque américaine et vers le *cloud* public d'Amazon Web Services pour un leader mondial dans l'industrie des boissons (avril) ;
- la transformation de l'infrastructure de l'une des plus grandes organisations d'assurance santé au monde, déplaçant ses données et services vers un *cloud* privé (avril) ;
- le développement de nouvelles APIs (interface de programmation applicative, permettant la communication de composants logiciels) pour une grande banque américaine (avril) ;
- la construction d'une plate-forme digitale hébergée sur un *cloud* public afin d'offrir une meilleure expérience client à un opérateur de télécommunications basé en Asie (octobre).

À l'occasion de sa journée consacrée aux analystes financiers et aux investisseurs (septembre), le Groupe a présenté de nombreux cas clients illustrant la rapide transition de ses activités vers le Digital et le *Cloud*. Capgemini y a également réitéré ses ambitions de marge opérationnelle (entre 12,5 % et 13,0 %) et de croissance organique (entre 5 % et 7 %).

Dans ce cadre le Groupe a aussi fait un point d'étape sur le déploiement de l'automatisation des services IT. Ces projets d'automatisation qui sont aujourd'hui principalement liés à l'externalisation des processus métier et à la gestion des infrastructures ont démontré que la création de valeur pour les clients résulte essentiellement de la réduction du temps d'exécution, de l'amélioration de la qualité et de l'expérience utilisateur. Ainsi :

- dans une société de services publics au Royaume-Uni, l'automatisation des opérations des centres de services informatiques exploitant les technologies Odigo et tierces de Capgemini a permis une réduction de 20 % des incidents avec plus de 80 % de succès de dialogue avec l'agent virtuel ;
- pour le compte d'un grand groupe mondial de divertissement, l'automatisation de la surveillance des applications stratégiques a permis une résolution des incidents dix fois plus rapide ainsi qu'une réduction de 30 % des incidents ;
- chez un fabricant mondial de meubles basé en Europe, l'automatisation du traitement des alertes de paiement a permis une meilleure expérience client avec une baisse de 80 % des problèmes de paiements des points de vente et une réduction de 70 % du temps de résolution ;
- dans un groupe de distribution britannique, l'automatisation du processus de gestion des incidents utilisant des techniques de *Natural Language Processing* s'appuyant sur une base de données de connaissances a permis de réduire de 15 % les délais d'exécution.

Le Groupe a également annoncé (novembre) un accord de deux ans avec le Cabinet Office du Royaume-Uni pour développer un centre d'excellence pour l'automatisation des processus robotiques (RPA).

Enfin, le Groupe a publié en septembre une étude auprès de 1 000 entreprises qui ont eu recours à l'intelligence artificielle déjouant les craintes de destruction massive d'emplois à court terme que provoquerait l'adoption de l'IA et qui révèle les perspectives de croissance qu'offre cette dernière.

4.1.2 Commentaires sur les comptes consolidés du groupe Capgemini et perspectives 2018

Le compte de résultat consolidé

Le **chiffre d'affaires** consolidé 2017 s'élève à 12 792 millions d'euros contre 12 539 millions d'euros en 2016, soit une hausse de 2,0 % à taux de change et périmètre courants. Hors activité de revente de matériel au Brésil, le chiffre d'affaires croît de 4,0 % à taux de change constants par rapport à l'exercice 2016 et affiche une croissance organique de 3,6 %.

Les charges opérationnelles atteignent 11 299 millions d'euros à comparer à 11 099 millions d'euros en 2016.

L'analyse des coûts par nature permet de mettre en évidence une hausse de 391 millions d'euros (+ 5,1 %) des coûts de personnel qui s'élèvent à 8 002 millions d'euros pour l'exercice 2017. Ils représentent 62,6 % du chiffre d'affaires contre 60,7 % en 2016. L'effectif moyen ressort à 196 755 en 2017 contre 185 593 en 2016, en hausse de 6 %. La proportion des effectifs *offshore* sur l'ensemble des effectifs du Groupe atteint 57 % contre 56 % en 2016.

L'analyse des coûts par destination montre que :

- le coût des services rendus s'élève à 9 408 millions d'euros soit 73,5 % du chiffre d'affaires, en hausse de 0,2 point par rapport à 2016. La marge brute s'établit à 26,5 % du chiffre d'affaires en 2017 contre 26,7 % du chiffre d'affaire en 2016 ;
- les coûts commerciaux représentent 1 019 millions d'euros soit 8,0 % du chiffre d'affaires, pourcentage en légère baisse par rapport à l'exercice précédent ;
- les frais généraux et administratifs s'élèvent à 872 millions d'euros (6,8 % du chiffre d'affaires), en réduction de 0,2 point par rapport à 2016, résultat d'une politique stricte de contrôle des dépenses.

La **marge opérationnelle** atteint 1 493 millions d'euros en 2017 contre 1 440 millions d'euros en 2016, soit un taux de marge de 11,7 % contre 11,5 %.

Les **autres produits et charges opérationnels** représentent une charge nette de 310 millions d'euros en 2017 contre 292 millions d'euros en 2016. Cette évolution provient de la hausse des coûts de restructuration, de l'augmentation de la charge liée aux attributions d'actions de performance, partiellement compensée par la baisse des coûts d'acquisition et d'intégration.

Le **résultat d'exploitation** s'établit à 1 183 millions d'euros en 2017 (soit 9,2 % du chiffre d'affaires) contre 1 148 millions d'euros en 2016 (soit 9,2 % du chiffre d'affaires).

Le **résultat financier** représente une charge nette de 72 millions d'euros en 2017 contre 146 millions d'euros en 2016. Cette amélioration résulte essentiellement de la baisse du coût de l'endettement financier net consécutive notamment à la réduction de l'endettement du Groupe et au refinancement de l'emprunt obligataire 2011 par l'emprunt obligataire 2016 à des conditions favorables, de la réalisation d'un gain relatif au dénouement anticipé des contrats d'échange EUR-taux fixe contre USD-taux fixe (*Cross Currency Swap*) au cours de l'exercice 2017, ainsi que de l'impact du remboursement de l'ORNANE 2013 fin 2016.

La **charge d'impôt** s'élève à 303 millions d'euros en 2017 contre 94 millions d'euros en 2016. Hors produit net d'impôt relatif à des *goodwill* résultant de réorganisations juridiques de 180 millions d'euros en 2016, le taux effectif d'impôt s'élève à 27,3 % en 2017, stable par rapport à 2016. Au 31 décembre 2017, la charge d'impôt inclut les conséquences financières de la réforme fiscale américaine pour un montant de - 312 millions d'euros ainsi que la reconnaissance d'impôts différés sur déficits reportables aux États-Unis pour + 299 millions d'euros qui reflète l'évolution des perspectives de profits imposables par rapport à la dernière réévaluation de l'impôt différé américain en 2015.

Le **résultat net « part du Groupe »** ressort à 820 millions d'euros en 2017 contre 921 millions d'euros en 2016, soit une hausse de 11 % par rapport à 2016 hors produit net d'impôt relatif à des *goodwill* résultant de réorganisations juridiques de 180 millions d'euros. Le résultat normalisé par action s'élève ainsi à 6,22 euros pour la moyenne des 168 057 561 actions ordinaires en circulation en 2017, contre 6,69 euros pour la moyenne des 169 450 721 actions ordinaires en circulation en 2016, y compris produit net d'impôt de 180 millions d'euros relatif à des *goodwill* résultant de réorganisations juridiques.

L'état consolidé de la situation financière

La situation nette « part du Groupe » de l'ensemble consolidé au 31 décembre 2017 atteint 6 956 millions d'euros, en diminution de 316 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016. Cette diminution résulte principalement :

- de la variation négative des réserves de conversion pour 781 millions d'euros ;
- du versement de dividendes aux actionnaires pour 262 millions d'euros ;
- l'élimination des actions propres pour 534 millions d'euros,

partiellement compensée par la prise en compte du résultat de l'exercice de 820 millions d'euros et par les instruments de motivation et actionnariat salarié pour 393 millions d'euros, dont notamment l'impact de l'augmentation de capital liée au plan d'actionnariat international salarié ESOP 2017 pour un montant de 320 millions d'euros.

Les actifs non courants s'établissent à 9 854 millions d'euros au 31 décembre 2017, en diminution de 736 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016, en raison essentiellement d'une diminution de 346 millions d'euros des écarts d'acquisition. Cette diminution provient des différences de conversion négatives relatives aux écarts d'acquisition libellés principalement en dollar américain et en livre sterling, soit 613 millions d'euros, compensées par les *goodwill* comptabilisés sur les acquisitions réalisées durant l'exercice 2017, soit 267 millions d'euros.

Les passifs non courants s'élèvent à 4 487 millions d'euros au 31 décembre 2017, en diminution de 13,8 % par rapport au 31 décembre 2016 (5 206 millions d'euros), principalement sous l'effet du reclassement en passifs courants de l'emprunt obligataire d'un montant de 500 millions d'euros arrivant à échéance en juillet 2018.

Les créances d'exploitation (comptes clients et comptes rattachés) atteignent 3 265 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 3 074 millions d'euros au 31 décembre 2016. Les créances clients et comptes rattachés hors coûts capitalisés sur projets nettes des acomptes clients et produits constatés d'avance restent quasiment stables à 2 276 millions d'euros au 31 décembre 2017 (contre 2 244 millions d'euros au 31 décembre 2016).

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 2 837 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 2 818 millions d'euros au 31 décembre 2016.

L'endettement net consolidé au 31 décembre 2017 est de 1 209 millions d'euros, contre 1 413 millions d'euros au 31 décembre 2016. La baisse de l'endettement net de 204 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016 s'explique principalement par la génération de *free cash flow* organique sur l'exercice qui s'élève à 1 080 millions d'euros et l'augmentation de capital de 320 millions d'euros liée au plan d'actionnariat international salarié ESOP 2017, compensée par :

- le versement aux actionnaires d'un dividende de 262 millions d'euros ;
- les décaissements et encaissements liés aux regroupements d'entreprises nets de leur trésorerie, à hauteur de 238 millions d'euros ;
- les décaissements nets liés aux opérations sur actions propres Capgemini SE à hauteur de 531 millions d'euros.

Application de la norme IFRS 15 au 1er janvier 2018

Le principal impact de l'application de la norme IFRS 15 au 1er janvier 2018 pour Capgemini est lié à des activités d'achat-revente (matériels, logiciels et prestations de services) que le Groupe peut être amené à effectuer, notamment à la demande des clients. Désormais, une plus grande proportion de ce chiffre d'affaires devra être enregistrée sur une base nette (montant facturé au client net des montants facturés par le fournisseur).

Le résultat de l'évaluation d'impact que l'application de la norme IFRS 15 aurait entraîné pour l'année 2017 montre :

- une réduction du chiffre d'affaires, pour un montant de 270 millions d'euros, soit 2,1 % du chiffre d'affaires publié, en ligne avec les indications communiquées en juillet 2017 ;
- aucun impact sur le montant en euros de la marge opérationnelle, ce qui mécaniquement aurait relevé le taux de marge opérationnelle à 11,9 %, comparé à 11,7 % publié ;
- aucune modification sur les montants en euros du résultat net, des résultats par action (de base, dilué et normalisé) ni sur celui du *free cash-flow* organique.

L'audit des résultats de cette évaluation sera finalisé pour la publication des comptes semestriels 2018.

Perspectives 2018

Pour l'année 2018, le Groupe vise une accélération de sa croissance avec une progression du chiffre d'affaires à taux de change constants comprise entre 6 % et 7 %, une amélioration de la profitabilité avec une marge opérationnelle comprise entre 12,0 % et 12,2 % et un *free cash-flow* organique supérieur à 1 milliard d'euros.

Par ailleurs, le Groupe s'attend à un impact négatif de l'évolution des devises sur le chiffre d'affaires de l'année de l'ordre de 3,5 points, principalement du fait de l'appréciation de l'euro par rapport au dollar américain.

Ces perspectives tiennent compte de l'application de la norme IFRS 15 au 1er janvier 2018.

4.2 Comptes consolidés

4.2.1 Comptes de résultat consolidés

		2016		2017	
en millions d'euros	**Notes**	**Montant**	**%**	**Montant**	**%**
Chiffre d'affaires	4 - 6	**12 539**	**100**	**12 792**	**100**
Coûts des services rendus		(9 183)	(73,3)	(9 408)	(73,5)
Frais commerciaux		(1 032)	(8,2)	(1 019)	(8,0)
Frais généraux et administratifs		(884)	(7,0)	(872)	(6,8)
Charges opérationnelles	7	**(11 099)**	**(88,5)**	**(11 299)**	**(88,3)**
Marge opérationnelle *		**1 440**	**11,5**	**1 493**	**11,7**
Autres produits et charges opérationnels	8	(292)	(2,3)	(310)	(2,5)
Résultat d'exploitation		**1 148**	**9,2**	**1 183**	**9,2**
Coût de l'endettement financier net	9	(104)	(0,8)	(18)	(0,1)
Autres charges et produits financiers	9	(42)	(0,4)	(54)	(0,4)
Résultat financier		**(146)**	**(1,2)**	**(72)**	**(0,5)**
Produit/(Charge) d'impôt	10	**(94)** [1]	**(0,8)**	**(303)**	**(2,4)**
RÉSULTAT NET		**908**	**7,2**	**808**	**6,3**
dont :					
Part du Groupe		*921*	*7,3*	*820*	*6,4*
Intérêts minoritaires		*(13)*	*(0,1)*	*(12)*	*(0,1)*

RÉSULTAT PAR ACTION			
Nombre moyen d'actions de la période		169 450 721	168 057 561
Résultat de base par action *(en euros)*	11	**5,44**	**4,88**
Nombre moyen d'actions dilué		179 080 780	172 082 122
Résultat dilué par action *(en euros)*	11	**5,25**	**4,76**

(1) Y compris 180 millions d'euros de produit net d'impôt relatif à des goodwill résultant de réorganisations juridiques.
(*) La marge opérationnelle, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est définie en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance.

4.2.2 État du résultat global consolidé

en millions d'euros	2016	2017
Écarts actuariels sur les régimes de retraites à prestations définies, nets d'impôts [1]	(257)	110
Réévaluation des instruments dérivés de couverture, nette d'impôts [2]	53	(61)
Écarts de conversion [2]	173	(780)
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	**(31)**	**(731)**
Résultat net (rappel)	908	808
Résultat global de la période	877	77
dont :		
Part du Groupe	*886*	*88*
Intérêts minoritaires	*(9)*	*(11)*

(1) Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat.
(2) Autres éléments du résultat global qui pourraient être reclassés en résultat.

4.2.3 États consolidés de la situation financière

en millions d'euros	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2017
Écarts d'acquisition	13 - 15	7 176	6 830
Immobilisations incorporelles	13	813	681
Immobilisations corporelles	14	754	749
Impôts différés	16	1 473	1 283
Autres actifs non courants	18	374	311
Total actif non courant		**10 590**	**9 854**
Clients et comptes rattachés	19	3 074	3 265
Créances d'impôts courants		132	107
Autres actifs courants	20	627	657
Actifs de gestion de trésorerie	21	157	168
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21	1 879	1 988
Total actif courant		**5 869**	**6 185**
TOTAL ACTIF		**16 459**	**16 039**

en millions d'euros	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2017
Capital social		1 373	1 348
Primes d'émission et d'apport		3 453	3 169
Réserves et report à nouveau		1 525	1 619
Résultat net		921	820
Capitaux propres (part du Groupe)		**7 272**	**6 956**
Intérêts minoritaires		13	4
Capitaux propres		**7 285**	**6 960**
Dettes financières à long terme	21	3 287	2 783
Impôts différés	16	227	172
Provisions pour retraites et engagements assimilés	24	1 374	1 196
Provisions non courantes	25	26	25
Autres dettes non courantes	26	292	311
Total passif non courant		**5 206**	**4 487**
Dettes financières à court terme et découverts bancaires	21	125	589
Dettes opérationnelles	27	2 818	2 837
Acomptes clients et produits constatés d'avance	19	737	890
Provisions courantes	25	104	88
Dettes d'impôts courants		109	107
Autres dettes courantes	26	75	81
Total passif courant		**3 968**	**4 592**
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		**16 459**	**16 039**

4.2.4 Tableaux de flux de trésorerie consolidés

Les flux de trésorerie relatifs à l'exercice sont commentés en Note 22 – Flux de trésorerie.

en millions d'euros	Notes	2016	2017
Résultat net, part du Groupe		**921**	**820**
Intérêts minoritaires		(13)	(12)
Dotations aux amortissements et dépréciation des immobilisations		299	301
Variations des provisions		(5)	(9)
Moins-values de cession d'actifs		6	15
Charge liée aux attributions d'actions		54	64
Coût de l'endettement financier (net)	9	104	18
Charge/(Produit) d'impôt	10	94	303
Gains latents liés aux variations de juste valeur et autres		(11)	32
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier (net) et impôt (A)		**1 449**	**1 532**
Impôt versé (B)		**(167)**	**(139)**
Variation liée aux créances clients et comptes rattachés, acomptes clients et produits constatés d'avance		(45)	(113)
Variation liée aux coûts capitalisés sur projets		13	(12)
Variation liée aux dettes fournisseurs		128	55
Variation liée aux autres créances et dettes		(59)	7
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité (C)		**37**	**(63)**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ (D = A + B + C)		**1 319**	**1 330**
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	13 - 14	(197)	(241)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		21	15
		(176)	**(226)**
Décaissements (encaissements) liés aux regroupements d'entreprises nets de leur trésorerie		(23)	(238)
Décaissements nets liés aux actifs de gestion de trésorerie		(36)	(16)
Autres décaissements (encaissements) nets		(16)	(54)
		(75)	**(308)**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (E)		**(251)**	**(534)**
Augmentations de capital		-	320
Dividendes versés		(229)	(262)
Décaissements (nets) liés aux opérations sur actions Capgemini SE		(315)	(531)
Augmentation des dettes financières		505	7
Remboursements des dettes financières		(1 004)	(97)
Intérêts financiers versés		(115)	(86)
Intérêts financiers reçus		43	62
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (F)		**(1 115)**	**(587)**
VARIATION DE LA TRÉSORERIE (G = D + E + F)		**(47)**	**209**
Incidence des variations des cours des devises (H)		(31)	(91)
TRÉSORERIE D'OUVERTURE (I)	21	**1 948**	**1 870**
TRÉSORERIE DE CLÔTURE (G + H + I)	21	**1 870**	**1 988**

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 mino-ritaires	Total capitaux propres
						Écarts de conversion	Autres			
Au 1er janvier 2016	**172 181 500**	**1 377**	**3 499**	**(75)**	**2 586**	**248**	**(748)**	**6 887**	**26**	**6 913**
Dividendes versés au titre de l'exercice 2015	-	-	-	-	(229)	-	-	(229)	-	(229)
Instruments de motivation et actionnariat salarié	-	-	-	62	15	-	-	77	-	77
Dérivés sur actions Capgemini SE, nets d'impôts	-	-	-	-	(32)	-	-	(32)	-	(32)
Remboursement anticipé ORNANE 2013	-	-	-	56	(37)	-	-	19	-	19
Élimination des actions propres	-	-	-	(340)	-	-	-	(340)	-	(340)
Réduction de capital par annulation d'actions propres	(617 235)	(4)	(46)	50	-	-	-	-	-	-
Transactions avec les actionnaires minoritaires	-	-	-	-	4	-	-	4	(4)	-
Transactions avec les actionnaires	**(617 235)**	**(4)**	**(46)**	**(172)**	**(279)**	**-**	**-**	**(501)**	**(4)**	**(505)**
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**169**	**(204)**	**(35)**	**4**	**(31)**
Résultat net		**-**	**-**	**-**	**921**	**-**	**-**	**921**	**(13)**	**908**
Au 31 décembre 2016	**171 564 265**	**1 373**	**3 453**	**(247)**	**3 228**	**417**	**(952)**	**7 272**	**13**	**7 285**
Dividendes versés au titre de l'exercice 2016	-	-	-	-	(262)	-	-	(262)	-	(262)
Instruments de motivation et actionnariat salarié	3 600 000	28	292	91	(18)	-	-	393	-	393
Élimination des actions propres [1]	-	-	-	(534)	1	-	-	(533)	-	(533)
Réduction de capital par annulation d'actions propres	(6 680 523)	(53)	(576)	629	-	-	-	-	-	-
Transactions avec les actionnaires minoritaires	-	-	-	-	(2)	-	-	(2)	2	-
Transactions avec les actionnaires	**(3 080 523)**	**(25)**	**(284)**	**186**	**(281)**	**-**	**-**	**(404)**	**2**	**(402)**
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(781)**	**49**	**(732)**	**1**	**(731)**
Résultat net	**-**	**-**	**-**	**-**	**820**	**-**	**-**	**820**	**(12)**	**808**
AU 31 DÉCEMBRE 2017	**168 483 742**	**1 348**	**3 169**	**(61)**	**3 767**	**(364)**	**(903)**	**6 956**	**4**	**6 960**

(1) Y compris - 360 millions d'euros liés à la convention de rachat d'actions mise en place préalablement à l'augmentation de capital réalisée dans le cadre du plan d'actionnariat international salarié ESOP 2017 (cf. Note 12 - Capitaux Propres).

4.2.6 Notes aux comptes consolidés au 31 décembre 2017

Note 1	Base de préparation des comptes	185
Note 2	Principes de consolidation et périmètre	187
Note 3	Indicateurs alternatifs de performance	188
Note 4	Information sectorielle	189
Note 5	Comptes de résultat consolidés	193
Note 6	Chiffre d'affaires	193
Note 7	Charges opérationnelles par nature	194
Note 8	Autres produits et charges opérationnels	194
Note 9	Résultat financier	195
Note 10	Charge d'impôt	196
Note 11	Résultat par action	198
Note 12	Capitaux propres	199
Note 13	Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	209
Note 14	Immobilisations corporelles	211
Note 15	Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation d'actifs	213
Note 16	Impôts différés	214
Note 17	Instruments financiers	217
Note 18	Autres actifs non courants	218
Note 19	Clients et comptes rattachés	219
Note 20	Autres actifs courants	220
Note 21	Endettement net/Trésorerie nette	220
Note 22	Flux de trésorerie	225
Note 23	Gestion du risque de change, de taux d'intérêt et de contrepartie	227
Note 24	Provisions pour retraites et engagements assimilés	230
Note 25	Provisions non courantes et courantes	235
Note 26	Autres dettes non courantes et courantes	235
Note 27	Dettes opérationnelles	235
Note 28	Effectifs	236
Note 29	Engagements hors-bilan	236
Note 30	Transactions avec des parties liées	238
Note 31	Événements postérieurs à la clôture	238
Note 32	Liste par pays des principales sociétés consolidées	239
Note 33	Honoraires des Commissaires aux Comptes	241

Note 1 Base de préparation des comptes

Les comptes consolidés au 31 décembre 2017, ainsi que les Notes afférentes, ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 14 février 2018. Les états financiers consolidés seront approuvés par l'Assemblée Générale des actionnaires prévue le 23 mai 2018.

Afin de traduire la dimension internationale et européenne du Groupe dans sa forme juridique, le Conseil d'Administration de Cap Gemini S.A., société mère du Groupe, a proposé de faire évoluer le statut juridique de la Société en « Société Européenne ». Cette transformation en Société Européenne est entrée en vigueur après l'approbation par l'Assemblée Générale du 10 mai 2017. La dénomination de la Société est passée de « Cap Gemini S.A. » à « Capgemini SE » à l'occasion de cette transformation. Cette nouvelle dénomination est utilisée dans les états financiers consolidés au 31 décembre 2017.

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 2017 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 2017

a) Nouvelles normes, amendements et interprétations d'application obligatoire (publiés par l'IASB, approuvés par l'UE, entrés en vigueur au 1er janvier 2017)

Les principes comptables appliqués par le Groupe sont identiques à ceux appliqués dans les comptes annuels consolidés au 31 décembre 2016, à l'exception des nouvelles normes, amendements et interprétations entrés en vigueur à compter du 1er janvier 2017 et qui n'ont pas d'impact significatif 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 1er janvier 2017)

b-1) Norme IFRS 15 - Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients

La norme IFRS 15, relative à la reconnaissance du chiffre d'affaires, est applicable à compter du 1er janvier 2018. Le Groupe a travaillé en collaboration avec les acteurs internationaux du secteur et en France au sein du Syntec Numérique à l'identification des modalités de son application. En parallèle, le Groupe a engagé à compter de 2016 des travaux de diagnostic sur la base de la revue d'un échantillon de contrats représentatif des différentes typologies de reconnaissance du chiffre d'affaires. Le Groupe a au cours de l'exercice 2017 (i) achevé ses travaux d'interprétation et identifié les zones d'impacts potentiels, et (ii) mis à jour le manuel des règles et procédures comptables relatifs à la reconnaissance du chiffre d'affaires et coûts associés et déployé ces principes au sein des entités du Groupe.

Dans ce contexte les points suivants ont notamment été identifiés :

- Distinction entre « agent » et « principal »

  Dans le cadre de ses activités, le Groupe peut être amené à revendre des matériels, logiciels et prestations de services achetés à des fournisseurs tiers. La norme IFRS 15 modifie les principes et indicateurs applicables pour déterminer si le Groupe doit présenter ces transactions au compte de résultat en tant que « principal », sur une base brute (avec comptabilisation des achats en charges d'exploitation), ou en tant qu'« agent », sur une base nette (le revenu étant alors présenté pour le montant facturé au client net des montants facturés par le fournisseur). Selon la norme IFRS 15, le Groupe considère qu'il est « principal » lorsqu'il obtient le contrôle des logiciels, matériels et prestations de services avant de les transférer au client. Sur la base des analyses effectuées, le Groupe considère que davantage de transactions devront être présentées sur une base nette, entraînant une réduction du chiffre d'affaires consolidé, évaluée à 270 millions d'euros sur l'exercice 2017.

- Identification des obligations de performance dans les prestations d'infogérance

  La nouvelle norme clarifie le traitement des revenus et des coûts relatifs aux activités initiales, exécutées avant le démarrage, ou concomitamment au démarrage, d'une prestation de service récurrente. La norme exige de déterminer si ces activités sont représentatives d'une prestation de service dont le client peut retirer des avantages distinctement de la prestation d'infogérance, ou bien correspondent à des activités internes de démarrage de la prestation de service récurrente. Dans le second cas, le revenu ne peut être reconnu qu'au fur et à mesure de l'exécution des prestations de services récurrentes et les coûts initiaux doivent être capitalisés s'ils créent une ressource qui servira à l'exécution future des prestations de services. Ces clarifications ne devraient pas avoir un impact significatif.

- Mesure de l'avancement des prestations au forfait

  Les prestations d'intégration de système et de développement de solutions facturées pour un prix forfaitaire continueront d'être reconnues sur la base de l'avancement des dépenses.

- Mesure de l'avancement des prestations d'infogérance

  Les prestations d'infogérance continueront d'être le plus souvent reconnues d'une façon homogène avec la naissance des droits à facturer, sauf dans les cas particuliers ou les modalités de facturation ne sont pas représentatives de la valeur des prestations rendues.

- Coûts d'obtention de contrats

  Le Groupe devra désormais capitaliser les commissions et primes versées au titre de l'obtention de contrats pluriannuels. L'impact de ce changement ne devrait pas être significatif.

- Remboursements reçus des clients

  Les remboursements reçus des clients ne seront désormais plus comptabilisés en déduction des coûts encourus mais en chiffre d'affaires sauf dans le cas où le Groupe intervient en tant qu'« agent ». L'impact de ce changement ne devrait pas être significatif.

En ce qui concerne la méthode de transition, le Groupe adoptera la méthode rétrospective complète, avec retraitement de l'exercice comparatif 2017 et comptabilisation de l'impact cumulé dans les capitaux propres au 1er janvier 2017.

b-2) Norme IFRS 9 - Instruments financiers

L'application de cette nouvelle norme au 1er janvier 2018 n'aura pas d'incidence significative sur les comptes annuels consolidés du Groupe.

b-3) Norme IFRS 16 - Contrats de location

Durant l'exercice 2017, le Groupe a initié un projet de recensement et d'analyse des contrats concernés par l'application de la norme IFRS 16 - Contrats de location. Cette norme entrera en application au 1er janvier 2019.

C) Utilisation d'estimations

La préparation des états financiers consolidés nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses qui pourraient avoir un impact sur les montants d'actif et de passif à la clôture ainsi que sur les éléments du compte de résultat ou des produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres de la période. Ces estimations tiennent compte de données économiques et d'hypothèses susceptibles de variations dans le temps 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 incorporels, les provisions pour retraites et engagements assimilés, 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 2017, selon les principes comptables appliqués par le Groupe.

Les transactions réalisées entre les sociétés consolidées ainsi que les profits internes sont éliminés.

Le Groupe ne contrôle pas d'entités *ad hoc* non consolidées.

Conversion des états financiers

Les comptes consolidés présentés dans ces états financiers consolidés ont été établis en euros.

Les postes de l'état de la situation financière consolidée exprimés en devises sont convertis en euros aux taux de clôture de l'exercice, à l'exception des capitaux propres qui sont conservés à leur valeur historique. Les comptes de résultat exprimés en devises étrangères sont convertis aux taux moyens de la période. Néanmoins, pour certaines transactions significatives, il peut être jugé plus pertinent d'utiliser un taux de conversion spécifique. Les différences de conversion résultant de l'application de ces différents taux ne sont pas incluses dans le compte de résultat de la période mais affectées directement en réserves de conversion.

Les différences de change ayant trait à des éléments monétaires faisant partie intégrante de l'investissement net dans des filiales étrangères sont inscrites en réserves de conversion.

Les écarts de change sur créances et dettes libellées en devises étrangères sont comptabilisés en résultat d'exploitation ou en résultat financier selon la nature de la transaction sous-jacente.

Les taux de change utilisés pour convertir les états financiers des principales filiales du Groupe sont les suivants :

	Taux moyens		Taux de clôture	
	2016	2017	2016	2017
Couronne norvégienne	0,10765	0,10728	0,11006	0,10162
Couronne suédoise	0,10567	0,10379	0,10469	0,10159
Dollar américain	0,90404	0,88730	0,94868	0,83382
Dollar australien	0,67230	0,67970	0,68512	0,65164
Dollar canadien	0,68234	0,68334	0,70482	0,66494
Livre sterling	1,22455	1,14188	1,16798	1,12710
Real brésilien	0,26057	0,27831	0,29150	0,25171
Roupie indienne	0,01345	0,01362	0,01397	0,01305
Yuan renminbi	0,13609	0,13122	0,13661	0,12813
Zloty polonais	0,22920	0,23497	0,22674	0,23941

Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Selon cette méthode, les actifs identifiables et les passifs repris de l'entité acquise sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition et peuvent être ajustés au cours des 12 mois suivant cette date.

Gains et pertes de change sur transactions intra-groupe

L'incorporation des états financiers d'une entité étrangère dans les états financiers consolidés du Groupe implique l'élimination des soldes et transactions intra-groupe. Toutefois, un écart de change qui apparaît sur un élément monétaire intra-groupe (par exemple une créance intra-groupe libellée dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de la filiale) ne peut être éliminé. Un tel écart de change est comptabilisé en produits ou en charges de l'exercice, ou classé en produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres si le sous-jacent fait partie intégrante de l'investissement net du Groupe dans les entités étrangères (par exemple un prêt à échéance indéfinie).

Les justes valeurs des instruments de couverture, concernant des transactions opérationnelles intra-groupes réalisées dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change chez la société mère, sont éliminées.

Acquisitions de l'exercice 2017

Au cours de l'exercice 2017, le Groupe a procédé aux acquisitions suivantes :

- la société TCube Solutions Inc. aux États-Unis, en janvier 2017. Cette société est le plus important prestataire indépendant de services IT dédiés aux solutions *Duck Creek Technologies* sur la gestion des assurances dommages. Cette acquisition vise à accélérer l'évolution du portefeuille de services du Groupe, notamment en Amérique du Nord ;
- la société de conseil en stratégie digitale et en *experience design* Idean Enterprises Oy, avec une forte présence aux États-Unis et en Finlande, en février 2017. Cette acquisition permet au Groupe de répondre à la demande croissante des clients pour les services digitaux de bout en bout ;
- la société Itelios SAS en France, en mars 2017. Cette société spécialisée dans le conseil en commerce connecté permet au Groupe de répondre à la demande croissante de ses clients en services numériques de bout en bout et se positionner en leader dans la fourniture de solutions basées sur la plateforme *Salesforce Commerce Cloud* ;
- la société Lyons Consulting Group LLC aux États-Unis, en novembre 2017. Cette société, expert américain du *e-commerce*, détenant une expertise approfondie des solutions basées sur la plateforme *Salesforce Commerce Cloud*, renforce ainsi la stratégie de croissance du Groupe axée sur le Digital.

Les travaux de valorisation des actifs et passifs ainsi que l'évaluation et la détermination du *goodwill*, tels que requis par la norme IFRS 3, sont en cours et seront finalisés dans les 12 mois suivant les dates d'acquisition.

Cessions de l'exercice 2017

Début mai 2017, le Groupe a cédé les activités IBX.

L'impact de ces acquisitions et cessions sur les indicateurs financiers du Groupe n'est pas significatif sur l'exercice 2017.

Note 3 Indicateurs alternatifs de performance

Les indicateurs alternatifs de performance suivis par le Groupe sont définis ci-dessous :

- la **croissance organique** du chiffre d'affaires est la croissance calculée à taux de change et périmètre constants. Le périmètre et les taux de change utilisés sont ceux de la période publiée ;
- la **croissance à taux de change constants** du chiffre d'affaires est calculée en utilisant les taux de change de la période publiée ;
- la **marge opérationnelle** est obtenue en déduisant du chiffre d'affaires les charges opérationnelles. Elle est calculée avant les « Autres produits et charges opérationnels » qui comprennent les amortissements des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises, la charge résultant de l'étalement de la juste valeur des actions attribuées au personnel (y compris les charges sociales et contributions patronales), ainsi que les charges ou produits non récurrents, notamment les dépréciations des écarts d'acquisition, les écarts d'acquisition négatifs, les plus ou moins-values de cession de sociétés consolidées ou d'activités, les charges de restructuration afférentes à des plans approuvés par les organes de direction du Groupe, les coûts d'acquisition et d'intégration des sociétés acquises par le Groupe y compris les compléments de prix incluant des conditions de présence, ainsi que les effets des réductions, des liquidations et des transferts des régimes de retraites à prestations définies ;
- le **résultat normalisé par action** correspond au résultat net normalisé (part du Groupe) rapporté au nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, après déduction des actions propres détenues. Le résultat net normalisé correspond au résultat net (part du Groupe) corrigé des impacts des éléments reconnus en « Autres produits et charges opérationnels » (cf. Note 8 – Autres produits et charges opérationnels), nets d'impôt calculé sur la base du taux effectif d'impôt ;
- l'**endettement net** (ou la trésorerie nette) comprend (i) la trésorerie, qui figure dans le tableau des flux de trésorerie et qui est composée de la trésorerie et équivalents de trésorerie (placements à court terme et banques), diminués des découverts bancaires, (ii) les actifs de gestion de trésorerie (actifs présentés séparément dans l'état de la situation financière du fait de leurs caractéristiques), diminués (iii) des dettes financières à court et long terme, et tient également compte (iv) de l'impact des instruments de couverture lorsqu'ils se rapportent à des dettes financières et à des actions propres ;
- le ***free cash flow* organique**, calculé à partir des éléments du tableau de flux de trésorerie, se définit comme le flux de trésorerie lié à l'activité diminué des investissements (nets de cessions) en immobilisations incorporelles et corporelles et ajusté des flux liés aux intérêts financiers nets.

Note 4 Information sectorielle

La direction du Groupe analyse et mesure la performance de l'activité :

- dans les zones géographiques où le Groupe est présent ;
- dans ses différents métiers (conseil, services de technologie et d'ingénierie, 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 pour l'ensemble de ses métiers. Ce suivi vise à coordonner l'offre de services des différents métiers dans les pays du fait de leur forte interaction, et à y mesurer les prestations de services rendus. 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 des « grandes unités opérationnelles » essentiellement 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 cinq 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 à prix de marché.

La performance des secteurs opérationnels est mesurée par la marge opérationnelle *. Cet indicateur permet de mesurer et de comparer la performance opérationnelle des secteurs opérationnels, que leur activité résulte de la croissance interne ou externe.

La marge opérationnelle * réalisée dans les principaux centres de production *offshore* (Inde, Pologne et Chine) est réallouée aux zones géographiques en charge des contrats afin de permettre une meilleure lisibilité de la performance de ces zones.

(*) La marge opérationnelle, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est définie en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance.

Information par zone géographique

Le Groupe communique son information sectorielle autour de cinq zones géographiques : Amérique du Nord, France, Royaume-Uni et Irlande, reste de l'Europe, Asie-Pacifique et Amérique latine.

L'information sectorielle est complétée par des informations relatives au chiffre d'affaires et à la marge opérationnelle des quatre métiers du Groupe.

Analyse du compte de résultat par zone géographique

2017 *(en millions d'euros)*	**Amérique du Nord**	**France**	**Royaume-Uni et Irlande**	**Reste de l'Europe**	**Asie-Pacifique et Amérique latine**	**Frais de siège**	**Éliminations**	**Total**
Chiffre d'affaires								
▪ hors Groupe	3 923	2 700	1 681	3 478	1 010	-	-	12 792
▪ inter-zones géographiques	114	197	182	274	1 463	-	(2 230)	-
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**4 037**	**2 897**	**1 863**	**3 752**	**2 473**	**-**	**(2 230)**	**12 792**
MARGE OPÉRATIONNELLE *	**529**	**267**	**254**	**418**	**99**	**(74)**	**-**	**1 493**
% du chiffre d'affaires	*13,5*	*9,9*	*15,1*	*12,0*	*9,8*	-	-	*11,7*
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**412**	**211**	**215**	**353**	**66**	**(74)**	**-**	**1 183**

2016 *(en millions d'euros)*	**Amérique du Nord**	**France**	**Royaume-Uni et Irlande**	**Reste de l'Europe**	**Asie-Pacifique et Amérique latine**	**Frais de siège**	**Éliminations**	**Total**
Chiffre d'affaires								
▪ hors Groupe	3 800	2 567	1 993	3 214	965	-	-	12 539
▪ inter-zones géographiques	151	200	155	273	1 251	-	(2 030)	-
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**3 951**	**2 767**	**2 148**	**3 487**	**2 216**	**-**	**(2 030)**	**12 539**
MARGE OPÉRATIONNELLE *	**587**	**234**	**290**	**339**	**64**	**(74)**	**-**	**1 440**
% du chiffre d'affaires	*15,4*	*9,1*	*14,6*	*10,5*	*6,6*	-	-	*11,5*
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**487**	**167**	**259**	**288**	**23**	**(76)**	**-**	**1 148**

(*) La marge opérationnelle, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est définie en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance.

Analyse des actifs et des passifs par zone géographique

Au 31 décembre 2017 *(en millions d'euros)*	Amérique du Nord	France	Royaume-Uni et Irlande	Reste de l'Europe	Asie-Pacifique et Amérique latine	Non alloué	Éliminations	Total
Actifs par zone géographique								
▪ hors Groupe	3 436	2 623	1 502	2 854	1 796	36	-	12 247
▪ inter-zones géographiques	58	83	48	72	202	32	(495)	-
TOTAL DES ACTIFS	**3 494**	**2 706**	**1 550**	**2 926**	**1 998**	**68**	**(495)**	**12 247**
dont acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles [1]	*35*	*51*	*30*	*42*	*126*	*1*		*285*
			Impôts différés actifs					1 283
			Créances d'impôt					179
			Actifs de gestion de trésorerie					168
			Trésorerie et équivalents de trésorerie					1 988
			Instruments dérivés					174
			TOTAL ACTIF					**16 039**
Passifs par zone géographique								
▪ hors Groupe	998	1 325	1 100	1 197	737	10	-	5 367
▪ inter-zones géographiques	157	108	41	129	60	-	(495)	-
TOTAL DES PASSIFS	**1 155**	**1 433**	**1 141**	**1 326**	**797**	**10**	**(495)**	**5 367**
			Capitaux propres					6 960
			Impôts différés passifs					172
			Dettes d'impôt					150
			Dettes financières et découverts bancaires					3 372
			Instruments dérivés					18
			TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES					**16 039**

Au 31 décembre 2016 *(en millions d'euros)*	Amérique du Nord	France	Royaume-Uni et Irlande	Reste de l'Europe	Asie-Pacifique et Amérique latine	Non alloué	Éliminations	Total
Actifs par zone géographique								
▪ hors Groupe	3 507	2 611	1 620	2 835	1 910	39	-	12 522
▪ inter-zones géographiques	84	83	61	88	176	28	(520)	-
TOTAL DES ACTIFS	**3 591**	**2 694**	**1 681**	**2 923**	**2 086**	**67**	**(520)**	**12 522**
dont acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles [1]	*26*	*46*	*29*	*64*	*91*	*1*		*257*
			Impôts différés actifs					1 473
			Créances d'impôt					159
			Actifs de gestion de trésorerie					157
			Trésorerie et équivalents de trésorerie					1 879
			Instruments dérivés					269
			TOTAL ACTIF					**16 459**
Passifs par zone géographique								
▪ hors Groupe	907	1 197	1 405	1 070	732	10	-	5 321
▪ inter-zones géographiques	150	100	80	127	61	-	(518)	-
TOTAL DES PASSIFS	**1 057**	**1 297**	**1 485**	**1 197**	**793**	**10**	**(518)**	**5 321**
			Capitaux propres					7 285
			Impôts différés passifs					227
			Dettes d'impôt					125
			Dettes financières et découverts bancaires					3 412
			Instruments dérivés					89
			TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES					**16 459**

(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 qui s'élève à 241 millions d'euros (197 millions d'euros en 2016) du fait de l'exclusion dans ce dernier des acquisitions d'actifs détenus en location-financement pour 44 millions d'euros (60 millions d'euros en 2016).

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 de technologie et d'ingénierie, qui exercent une activité d'accompagnement et de support des équipes informatiques internes (*Technology and Engineering 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

	2016		2017	
en millions d'euros	**Montant**	**%**	**Montant**	**%**
Conseil	506	4	584	5
Services de technologie et d'ingénierie	1 873	15	1 927	15
Services applicatifs	7 557	60	7 940	62
Autres services d'infogérance	2 603	21	2 341	18
CHIFFRE D'AFFAIRES	**12 539**	**100**	**12 792**	**100**

Analyse de la marge opérationnelle * par métier

	2016		2017	
en millions d'euros	**Montant**	**%**	**Montant**	**%**
Conseil	54	10,7	66	11,2
Services de technologie et d'ingénierie	240	12,8	262	13,6
Services applicatifs	960	12,7	1 024	12,9
Autres services d'infogérance	260	10,0	215	9,2
Frais de siège	(74)	-	(74)	-
MARGE OPÉRATIONNELLE *	**1 440**	**11,5**	**1 493**	**11,7**

(*) La marge opérationnelle, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est définie en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance.

Note 5 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 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 charges et produits opérationnels.

Ces derniers comprennent les amortissements des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises, la charge résultant de l'étalement de la juste valeur des actions attribuées au personnel (y compris les charges sociales et contributions patronales), ainsi que les charges ou produits non récurrents, notamment les dépréciations des écarts d'acquisition, les écarts d'acquisition négatifs, les plus ou moins-values de cession de sociétés consolidées ou d'activités, les charges de restructuration afférentes à des plans approuvés par les organes de direction du Groupe, les coûts d'acquisition et d'intégration des sociétés acquises par le Groupe y compris les compléments de prix incluant des conditions de présence, ainsi que les effets des réductions, des liquidations et des transferts des régimes de retraites à prestations définies.

Le résultat net part du Groupe est ensuite obtenu en prenant en compte les éléments suivants :

- le coût de l'endettement financier (net), qui comprend les intérêts nets sur dettes financières calculés sur la base du taux d'intérêt effectif, diminués des produits de trésorerie, d'équivalents de trésorerie et des actifs de gestion de trésorerie ;
- les autres charges et produits financiers, qui comprennent principalement les réévaluations des instruments financiers à leur juste valeur lorsqu'ils se rapportent à des éléments de nature financière, les plus ou moins-values de cession et dépréciations de titres non consolidés, les charges d'intérêt nettes sur régimes de 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.

(*) La marge opérationnelle, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est définie en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance.

Note 6 Chiffre d'affaires

La méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts est fonction de la nature des prestations :

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.

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.

L'évolution du chiffre d'affaires de l'exercice 2017 par rapport à celui de l'exercice 2016 est de 2,0 % à taux de change et périmètre courants. Hors activité de revente de matériel au Brésil, le chiffre d'affaires croît de 4,0 % à taux de change constants [1] par rapport à l'exercice 2016 et affiche une croissance organique [1] de 3,6 %.

Comme indiqué en Note 1 - Base de préparation des comptes, l'impact principal de l'application de la norme IFRS 15, relatif à la distinction entre « agent » et « principal », est évalué à 270 millions d'euros représentant 2,1 % du chiffre d'affaires de l'exercice 2017, soit un chiffre d'affaires dans le nouveau référentiel de 12 522 millions d'euros. En conséquence, la marge opérationnelle serait inchangée en valeur absolue et le taux de marge opérationnelle passerait de 11,7 % à 11,9 %.

(1) La croissance organique et la croissance à taux de change constants, indicateurs alternatifs de performance suivis par le Groupe, sont définies en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance.

Note 7 Charges opérationnelles par nature

	2016		2017	
en millions d'euros	Montant	% du chiffre d'affaires	Montant	% du chiffre d'affaires
Charges de personnel	7 611	60,7 %	8 002	62,6 %
Frais de déplacements	521	4,2 %	516	4,0 %
	8 132	**64,9 %**	**8 518**	**66,6 %**
Achats et frais de sous-traitance	2 254	18,0 %	2 105	16,4 %
Loyers et taxes locales	380	3,0 %	357	2,8 %
Autres dotations aux amortissements, provisions et résultat de cessions d'immobilisations	333	2,6 %	319	2,5 %
CHARGES OPÉRATIONNELLES	**11 099**	**88,5 %**	**11 299**	**88,3 %**

Analyse des charges de personnel

en millions d'euros	Note	2016	2017
Traitements et salaires		6 151	6 499
Charges sociales		1 401	1 434
Charges de retraites - régimes à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi	24	59	69
CHARGES DE PERSONNEL		**7 611**	**8 002**

Note 8 Autres produits et charges opérationnels

en millions d'euros	Notes	2016	2017
Amortissements des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises	13	(68)	(65)
Charges liées aux attributions d'actions	12	(58)	(71)
Coûts de restructuration		(103)	(131)
Coûts d'intégration des sociétés acquises		(68)	(29)
Coûts liés aux acquisitions		(1)	(9)
Autres charges opérationnelles		(5)	(8)
Total charges opérationnelles		**(303)**	**(313)**
Autres produits opérationnels		11	3
Total produits opérationnels		**11**	**3**
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS		**(292)**	**(310)**

Amortissements des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises

Les amortissements des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises portent essentiellement sur les Relations clients (cf. Note 13 – Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles).

Charges liées aux attributions d'actions

Les charges liées aux attributions d'actions s'élèvent à 71 millions d'euros contre 58 millions en 2016. L'augmentation est liée principalement à l'effet année pleine du Plan International 2016 tel qu'approuvé par le Conseil d'Administration du 26 juillet 2016 et la mise en place des nouveaux plans 2017 approuvés par les Conseils d'Administration du 26 juillet 2017 et du 5 octobre 2017 et par le coût croissant des charges sociales sur les nouveaux plans. Cette évolution reflète l'augmentation progressive du cours de l'action Capgemini SE sur les cinq dernières années. (cf. Note 12 – Capitaux Propres)

Coûts de restructuration

Les coûts de restructuration de l'exercice 2017 concernent principalement des mesures de réduction d'effectifs pour 94 millions d'euros (91 millions d'euros pour 2016) et de rationalisation des actifs immobiliers et de production pour 31 millions d'euros (7 millions d'euros pour 2016).

Coûts d'intégration des sociétés acquises

Les coûts d'intégration des sociétés acquises s'élèvent à 29 millions d'euros et sont composés essentiellement des compléments de prix incluant des conditions de présence.

À noter que sur l'exercice 2016, les coûts d'intégration concernaient principalement l'intégration du groupe IGATE, et étaient composés essentiellement des charges liées aux coûts des consultants intervenant sur cette intégration ainsi qu'aux instruments de motivation accordés aux salariés d'IGATE.

Note 9 Résultat financier

en millions d'euros	Note	2016	2017
Produits de trésorerie, d'équivalents de trésorerie et des actifs de gestion de trésorerie		25	37
Charges d'intérêt nettes sur les dettes financières		(95)	(52)
Coût de l'endettement financier net au taux d'intérêt nominal		**(70)**	**(15)**
Effet du coût amorti sur les dettes financières		(34)	(3)
Coût de l'endettement financier net au taux d'intérêt effectif		**(104)**	**(18)**
Charges d'intérêt nettes sur régimes de retraites à prestations définies	24	(37)	(34)
(Pertes) gains de change sur opérations financières		28	(51)
Gains (pertes) sur instruments dérivés		(30)	36
Autres		(3)	(5)
Autres charges et produits financiers		**(42)**	**(54)**
dont produits financiers		*219*	*105*
dont charges financières		*(261)*	*(159)*
RÉSULTAT FINANCIER		**(146)**	**(72)**

Coût de l'endettement financier

Les charges d'intérêt nettes sur les dettes financières (52 millions d'euros) et l'effet du coût amorti sur les dettes financières (3 millions d'euros), soit un total de 55 millions d'euros sur l'exercice 2017, comprennent principalement (i) les coupons des emprunts obligataires émis en 2015 pour 50 millions d'euros, auxquels s'ajoutent 3 millions d'euros d'effet lié à la comptabilisation au coût amorti de ces emprunts, à l'identique de 2016, et (ii) le coupon de l'emprunt obligataire émis en 2016 pour 2 millions d'euros (montant négligeable en 2016).

À noter que sur l'exercice 2016, les charges d'intérêt nettes sur les dettes financières comprenaient les coupons de l'emprunt obligataire 2011, intégralement remboursé le 29 novembre 2016, pour 24 millions d'euros et l'effet du coût amorti sur les dettes financières intégrait une charge relative aux Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANE 2013) pour 30 millions d'euros. (cf. Note 21 – Endettement net/Trésorerie nette).

Par ailleurs, les charges d'intérêt nettes sur les dettes financières comprennent un produit net des contrats d'échange EUR-taux fixe contre USD-taux fixe (*Cross Currency Swaps*) pour 6 millions d'euros après intégration du gain réalisé sur la composante taux de ces contrats lors de leur dénouement anticipé intervenu au cours du premier semestre 2017, contre un coût net de 16 millions d'euros sur l'exercice 2016.

Autres charges et produits financiers

Les pertes de change sur opérations financières, ainsi que les gains sur instruments dérivés, sont principalement liés aux prêts et emprunts intra-groupes libellés en devises étrangères ainsi qu'à leurs couvertures associées et intègrent notamment les effets du dénouement anticipé des *Cross Currency Swaps* pour leur composante change.

Note 10 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 ainsi que tout ajustement du montant de l'impôt courant au titre des périodes précédentes. L'impôt dû (ou à recevoir) est calculé sur la base des taux d'impôts qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Impôt différé

Les impôts différés sont constatés pour tenir compte du décalage temporel entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales de certains actifs et passifs. Cf. Note 16 – Impôts différés.

La charge d'impôt de l'exercice 2017 se décompose comme suit :

en millions d'euros	Note	2016	2017
Impôts courants		(131)	(261)
Impôts différés	16	37	(42)
(CHARGE)/PRODUIT D'IMPÔT		**(94)**	**(303)**

Le rapprochement entre le taux d'imposition applicable en France et le taux effectif d'impôt s'analyse comme suit :

	2016		2017	
en millions d'euros	Montant	%	Montant	%
Résultat avant impôt	**1 002**		**1 111**	
Taux d'imposition en France *(%)*	**34,43**		**34,43**	
Charge d'impôt théorique	**(345)**	**34,43**	**(382)**	**34,43**
Différences de taux d'imposition entre pays	16	(1,6)	22	(2,0)
Éléments de rapprochement avec le taux effectif :				
Impôts différés actifs non reconnus sur différences temporelles et déficits reportables de l'exercice	(26)	2,6	(23)	2,1
Reconnaissance nette d'impôts différés actifs sur différences temporelles et déficits reportables nés au cours d'exercices antérieurs	116	(11,6)	133	(12,0)
Réévaluation des actifs d'impôts différés sur déficits reportables aux États-Unis			299	(26,9)
Impact du changement de taux d'impôt aux États-Unis			(295)	26,6
Résultats imputés sur déficits reportables préalablement non reconnus	3	(0,3)	5	(0,4)
Ajustements sur périodes antérieures	8	(0,8)	1	(0,1)
Impôts non assis sur le résultat fiscal	(45)	4,5	(53)	4,7
Différences permanentes et autres éléments	(1)	0,1	(10)	0,9
Charge d'impôt et taux effectif d'impôt avant produit net d'impôt relatif à des *goodwill* résultant de réorganisations juridiques	**(274)**	**27,3**	**(303)**	**27,3**
Produit net d'impôt relatif à des *goodwill* résultant de réorganisations juridiques	180	(18,0)		
(Charge)/Produit d'impôt et taux effectif d'impôt après produit net d'impôt relatif à des *goodwill* résultant de réorganisations juridiques	**(94)**	**9,3**	**(303)**	**27,3**

Les « Différences de taux d'imposition entre pays » comprend notamment :

- en 2017, l'impact de la réduction progressive du taux de l'impôt sur les sociétés en France consécutivement à la loi de finances pour 2018 qui amène progressivement le taux de cet impôt à 25,82 % à compter de 2022 ;
- en 2016, l'impact de la réduction du taux de l'impôt sur les sociétés en France consécutivement à la loi de finances pour 2017, qui diminuait le taux de cet impôt à 28,92 % à compter de 2020.

La « Réévaluation des actifs d'impôts différés sur déficits reportables aux États-Unis » pour un montant de 299 millions d'euros au 31 décembre 2017 reflète l'évolution des perspectives de profits imposables par rapport à la dernière réévaluation de l'impôt différé américain en 2015. Ainsi, les déficits fiscaux reportables aux États-Unis sont intégralement reconnus dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2017.

L'« Impact du changement de taux d'impôt aux États-Unis » reflète le changement de taux d'impôt de 39 % à 26 %, résultant de la diminution du taux de l'impôt fédéral de 35 % à 21 % dans le cadre de la réforme fiscale issue du *Tax Cuts and Jobs Act* promulguée le 22 décembre 2017, qui conduit à une réévaluation à la baisse des actifs d'impôts différés du Groupe pour un montant de 295 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les « Impôts non assis sur le résultat fiscal » sont constitués principalement :

- en France :
  - de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE),
  - du remboursement à Capgemini SE de la contribution additionnelle de 3 % sur les revenus distribués suite à la décision du Conseil constitutionnel du 6 octobre 2017 l'ayant jugée inconstitutionnelle,
  - de la contribution exceptionnelle sur l'impôt sur les sociétés et de la contribution additionnelle à la contribution exceptionnelle instituées par la première loi de finances rectificative pour 2017, majorant de 30 % le montant de l'impôt sur les sociétés dû par le groupe d'intégration fiscale en France au titre du seul exercice 2017 ;
- aux États-Unis, de la *Transition Tax on Foreign Earnings* issue de la réforme fiscale, taxe ponctuelle sur les bénéfices non distribués accumulés par les filiales étrangères de sociétés américaines, pour un montant de 17 millions d'euros, et de certains impôts d'États (*State taxes*) ;
- en Italie, de l'impôt régional sur les activités productives (IRAP).

En complément du changement du taux de l'impôt fédéral aux États-Unis et de la *Transition Tax on Foreign Earnings*, la réforme fiscale américaine a introduit d'autres dispositions applicables au Groupe, pour lesquelles des clarifications sont attendues, parmi lesquelles :

- la « BEAT » (*Base Erosion and Anti-abuse Tax*) : impôt alternatif applicable à compter de 2018, dont le taux sera de 5 % en 2018, 10 % sur les exercices fiscaux 2019 à 2025 et 12,5 % après 2025, s'appliquant à une assiette distincte de l'impôt sur les sociétés, rehaussée du montant de certains paiements normalement déductibles et versés à des entités non-américaines du Groupe. Le montant d'impôt ainsi obtenu est comparé à l'Impôt sur les sociétés ordinaire calculé au taux normal, l'impôt le plus élevé des deux étant alors dû ;
- la taxe « GILTI » (G*lobal Intangible Low-Taxed Income*) : inclusion dans le calcul du résultat fiscal des sociétés américaines du résultat (*earnings and profits*) de leurs filiales étrangères excédant 10 % de la valeur des actifs corporels de ces filiales. Le taux d'impôt applicable est de 21 % après abattement de 50 % de la base taxable. L'imputation de crédits d'impôt étrangers est autorisée après imputation des déficits reportables disponibles.

Selon les interprétations de place actuelles, le Groupe considère que ces deux dispositions fiscales introduites par la récente réforme américaine n'impactent ni la détermination de la charge d'impôt consolidée du Groupe, ni la valorisation des impôts différés du Groupe aux États-Unis au 31 décembre 2017.

Note 11 Résultat par action

Le résultat de base par action, le résultat dilué par action et le résultat normalisé par action sont calculés comme suit :

- **résultat de base par action :** le résultat net (part du Groupe) est rapporté au nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, après déduction des actions propres détenues. Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation est calculé sur la base du nombre d'actions ordinaires en circulation, après déduction des actions propres détenues, à l'ouverture de l'exercice ajusté sur une base *prorata temporis* des actions rachetées et/ou émises au cours de la période ;
- **résultat dilué par action :** le résultat net (part du Groupe) ainsi que le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation durant l'exercice, pris en compte pour le calcul du résultat de base par action, sont ajustés des effets, sur une base *prorata temporis*, de tous les instruments financiers potentiellement dilutifs : (i) Obligations Remboursables en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes, (ii) actions de performance, (iii) actions attribuées gratuitement et (iv) Bons de Souscription ou d'Acquisition d'Actions Remboursables ;
- **résultat normalisé par action :** le résultat net normalisé (part du Groupe) est rapporté au nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, après déduction des actions propres détenues. Le résultat net normalisé correspond au résultat net (part du Groupe) corrigé des impacts des éléments reconnus en « Autres produits et charges opérationnels » (cf. Note 8 – Autres produits et charges opérationnels), nets d'impôt calculé sur la base du taux effectif d'impôt.

Résultat de base par action

	2016	2017
Résultat net part du Groupe *(en millions d'euros)*	921	820
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	169 450 721	168 057 561
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION *(en euros)*	**5,44**	**4,88**

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 2017 a été de 91,54 euros.

En 2017, les instruments dilutifs inclus dans le calcul du résultat dilué par action comprennent :

- les actions livrées en mars 2017 aux collaborateurs étrangers dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance International 2013 pour un nombre moyen pondéré de 110 650 actions ;
- les actions à livrer aux collaborateurs français et étrangers dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance 2014 et 2015 pour un nombre moyen pondéré de 1 736 149 actions. Au 31 décembre 2017, ces actions ne sont plus soumises qu'à la condition de présence des bénéficiaires à la date de livraison prévue en août 2018 pour la partie étrangère du plan 2014, en mars 2018 pour la partie française du plan 2015 et en août 2019 pour la partie étrangère de ce dernier ;
- les actions pouvant être attribuées dans le cadre du plan d'attribution d'actions dont les modalités ont été arrêtées par le Conseil d'Administration du 17 février 2016, pour un nombre moyen pondéré de 158 975 actions et dont les conditions de présence seront évaluées en mars 2018 et mars 2020 ;
- les actions pouvant être attribuées dans le cadre du plan d'attributions d'actions de performance dont les modalités ont été arrêtées par le Conseil d'Administration du 26 juillet 2016, pour un nombre moyen pondéré de 1 613 825 actions et dont les conditions de performance seront évaluées en août 2019 ;
- les actions pouvant être attribuées dans le cadre du plan d'attribution d'actions dont les modalités ont été arrêtées par le Conseil d'Administration du 26 juillet 2017, pour un nombre moyen pondéré de 26 499 actions et dont les conditions de présence seront évaluées en août 2020 ;
- les actions pouvant être attribuées dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance dont les modalités ont été arrêtées par le Conseil d'Administration du 5 octobre 2017, pour un nombre moyen pondéré de 378 463 actions et dont les conditions de performance seront évaluées en octobre 2020.

en millions d'euros	2016	2017
Résultat net part du Groupe	**921**	**820**
Économies de frais financiers liées à la conversion des obligations convertibles ORNANE 2013 nettes d'impôt	20	-
Résultat net part du Groupe dilué	**941**	**820**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	169 450 721	168 057 561
Prise en compte des :		
Obligations convertibles ORNANE 2013	5 305 591	-
Actions de performances ou attribuées gratuitement et pouvant être exercées	4 201 908	4 024 561
Bons de Souscription ou d'Acquisition d'Actions Remboursables (BSAAR)	122 560	-
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (dilué)	**179 080 780**	**172 082 122**
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION *(en euros)*	**5,25**	**4,76**

Résultat normalisé par action

en millions d'euros	2016	2017
Résultat net, part du Groupe	**921**	**820**
Autres produits et charges opérationnels nets d'impôt, calculé au taux effectif d'impôt	212	226
Résultat net normalisé part du Groupe	**1 133**	**1 046**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	169 450 721	168 057 561
RÉSULTAT NORMALISÉ PAR ACTION *(en euros)*	**6,69**	**6,22**

Note 12 Capitaux propres

Instruments de motivation et actionnariat salarié

a) Instruments accordés à des salariés

Actions de performance et de présence

Des actions de performance sont consenties à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, sous conditions de performance (interne et externe) et de présence. La durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive s'élève à au moins trois ans depuis juillet 2016 ou quatre ans, selon la résidence fiscale du bénéficiaire.

Les actions font l'objet d'une évaluation correspondant à la juste valeur de l'avantage accordé au salarié à la date d'octroi.

La juste valeur de l'action sous condition de performance externe est déterminée par application du modèle « Monte Carlo », dont les paramètres incluent notamment le cours de l'action à la date d'attribution, la volatilité implicite du cours de l'action, le taux d'intérêt sans risque, le taux de dividendes attendus, et les conditions de performance du marché.

La juste valeur de l'action sous condition de performance interne et/ou de présence est déterminée par l'application d'un modèle conforme à IFRS 2 dont les paramètres incluent notamment le cours de l'action à la date d'attribution, la restriction de transfert d'actions, le taux d'intérêt sans risque et le taux de dividendes attendus.

La charge comptabilisée tient également compte des hypothèses de rotation de l'effectif bénéficiant de ces attributions d'actions, actualisées chaque année, ainsi que des conditions de performance internes (conditions hors marché).

Cet avantage est reconnu en « Autres produits et charges opérationnels » au compte de résultat, linéairement sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie des capitaux propres.

b) Instruments proposés à des salariés

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 ont donné le droit de souscrire à des actions Capgemini SE 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 Capgemini SE pondérés par les volumes constatés sur les vingt jours de bourse précédant la décision du Président-directeur général à laquelle une décote est appliquée,
  - la date d'attribution des droits est la date à laquelle les salariés ont eu connaissance des caractéristiques et conditions précises de l'offre notamment le prix de souscription,
  - le taux de prêt consenti aux salariés, utilisé pour déterminer le coût de l'incessibilité des actions, est le taux que consentirait une banque à un particulier présentant un profil de risque moyen dans le cadre d'un prêt à la consommation *in fine* sans affectation pour une durée correspondant à la durée du plan ;
- le gain d'opportunité reflétant l'avantage spécifique que constitue la faculté accordée aux salariés de bénéficier de conditions de marché identiques à celles du Groupe.

Dans certains pays où la mise en œuvre d'un plan à effet de levier ne peut être réalisée au moyen d'un FCPE (fonds commun de placement entreprise) ou directement au nom des salariés, le plan d'actionnariat salarié (ESOP) comporte un mécanisme d'attribution de droits aux plus-values d'actions (*Stock Appreciation Rights, SAR*). L'avantage offert par le Groupe correspond alors au montant de la décote sur le prix de souscription de l'action.

Actions propres

Les titres de la société mère détenus par elle-même ou par des entités consolidées sont portés en diminution des capitaux propres consolidés, pour leur coût d'acquisition. 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 nette d'impôt ainsi réalisée n'affecte donc pas le compte de résultat de l'exercice.

Instruments dérivés sur actions propres

Les instruments dérivés sur actions propres, lorsqu'ils remplissent les critères de classement en capitaux propres prévus par la norme IAS 32, sont comptabilisés à l'origine en capitaux propres pour le montant de la contrepartie reçue ou de la contrepartie payée. Les variations ultérieures de leur juste valeur ne sont pas comptabilisées dans les états financiers, à l'exception des impacts fiscaux y afférents.

Dans le cas où ils ne remplissent pas les critères d'éligibilité ci-dessus, les instruments dérivés sur actions propres sont comptabilisés en tant qu'actifs ou passifs à leur juste valeur. Les variations de leur juste valeur sont comptabilisées en compte de résultat. A 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 24 mai 2012, le 23 mai 2013, le 6 mai 2015, le 18 mai 2016 puis le 10 mai 2017, le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, en une ou plusieurs fois et ce pendant un délai maximum de 18 mois, des actions sous conditions de performance et/ou de présence. Le 12 décembre 2012, le 20 février 2013, le 30 juillet 2014, le 29 juillet 2015, le 17 février 2016, le 26 juillet 2016, le 26 juillet 2017 et le 5 octobre 2017, le Conseil d'Administration a arrêté les modalités et la liste des personnes bénéficiaires de ces huit plans.

Les principales caractéristiques de ces plans sont résumées dans le tableau ci-dessous :

	Plan 2012 International	**Plan 2013 International**
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	2 426 555 actions au maximum	2 426 555 actions au maximum
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1,5 %	soit 1,5 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	1 003 500 (1)	1 209 100 (1)
Date de la décision du Conseil d'Administration	12 décembre 2012	20 février 2013
Période d'évaluation de la mesure de la performance	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
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	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)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	4 ans	
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution		
▪ *Volatilité*	*25,80 %*	*38,70 %*
▪ *Taux d'intérêt sans risque*	*0,35 % - 0,98 %*	*0,59 % - 1,28 %*
▪ *Taux de dividendes attendus*	*3,00 %*	*3,00 %*
Autres conditions		
▪ *Condition(s) de performance*	*Oui (cf. détail ci-après)*	
▪ *Présence effective à la date d'acquisition*	*Oui*	
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)	
Fourchette des justes valeurs en euros :		
▪ *Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)*	*n/a*	*n/a*
▪ *Actions de performance (par action et en euros)*	*14,35 - 28,67*	*16,18 - 32,14*
dont mandataires sociaux	*16,18*	*18,12*
Nombre d'actions au 31 décembre 2016	pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et présence)	
	499 500	663 900
	dont mandataires sociaux	
	-	-
Mouvement de l'exercice	Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	
	-	-
	dont mandataires sociaux	
	-	-
	Nombre d'actions forcloses ou annulées au cours de l'exercice	
	0	4 800
	Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	
	499 500 (2)	659 100 (2)
Nombre d'actions au 31 décembre 2017	0	0
Nombre moyen pondéré d'actions	-	110 650
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	33,15	36,53

	Plan 2014 International	Plan 2015 International
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 590 639 actions au maximum	1 721 759 actions au maximum
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1 %	soit 1 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	1 290 500 (1)	1 068 550 (1)
Date de la décision du Conseil d'Administration	30 juillet 2014	29 juillet 2015
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Sur une période de trois ans pour la condition interne et deux années sur la condition externe	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	2 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)	2 ans et 7 mois à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	4 ans	3 ans
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution		
▪ *Volatilité*	*26,33 %*	*24,54 %*
▪ *Taux d'intérêt sans risque*	*0,34 % - 0,81 %*	*0,10 % - 0,55 %*
▪ *Taux de dividendes attendus*	*2,31 %*	*1,60 %*
Autres conditions		
▪ *Condition(s) de performance*	*Oui (cf. détail ci-après)*	*Oui (cf. détail ci-après)*
▪ *Présence effective à la date d'acquisition*	*Oui*	*Oui*
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)	
Fourchette des justes valeurs en euros :		
▪ *Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)*	*n/a*	*n/a*
▪ *Actions de performance (par action et en euros)*	*26,46 - 48,26*	*61,73 - 82,18*
dont mandataires sociaux	*29,32*	*56,66*
Nombre d'actions au 31 décembre 2016	pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et présence)	
	776 250	1 042 950
	dont mandataires sociaux	
	-	40 000 (1)
Mouvement de l'exercice	Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	
	-	-
	dont mandataires sociaux	
	-	-
	Nombre d'actions forcloses ou annulées au cours de l'exercice	
	78 750	87 352
	Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	
	-	-
Nombre d'actions au 31 décembre 2017	pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (présence uniquement)	
	697 500 (2)	955 598 (4)
Nombre moyen pondéré d'actions	736 875	999 274
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	53,35	87,60

	Plans 2016 Internationaux	
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 721 815 actions au maximum	1 721 815 actions au maximum
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1 %	soit 1 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	180 500 [5]	1 663 500 [1]
Date de la décision du Conseil d'Administration	17 février 2016	26 juillet 2016
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Condition de présence uniquement	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	2 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)	3 ans et une semaine à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	2 ans	2 ans
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution		
▪ *Volatilité*	*n/a*	*26,35 %*
▪ *Taux d'intérêt sans risque*	*0,15 % - 0,03 %*	*0,2 % - 0,17 %*
▪ *Taux de dividendes attendus*	*1,60 %*	*1,60 %*
Autres conditions		
▪ *Condition(s) de performance*	*Oui (cf. détail ci-après)*	*Oui (cf. détail ci-après)*
▪ *Présence effective à la date d'acquisition*	*Oui*	*Oui*
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)	
Fourchette des justes valeurs en euros :		
▪ *Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)*	*n/a*	*n/a*
▪ *Actions de performance (par action et en euros)*	55,45 - 57,5	54,02 - 77,1
dont mandataires sociaux	-	*52,68*
Nombre d'actions au 31 décembre 2016	pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	
	173 900	1 652 600
	dont mandataires sociaux	
	-	42 000 [1]
Mouvement de l'exercice	Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	
	-	-
	dont mandataires sociaux	
	-	-
	Nombre d'actions forcloses ou annulées au cours de l'exercice	
	29 850	77 550
	Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	
	-	-
Nombre d'actions au 31 décembre 2017	pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	
	144 050 [6]	1 575 050 [7]
Nombre moyen pondéré d'actions	158 975	1 613 825
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	71,61	83,78

	Plan 2017 International	
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 691 496 actions au maximum	1 691 496 actions au maximum
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1 %	soit 1 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	63 597 (8)	1 522 500 (3)
Date de la décision du Conseil d'Administration	26 juillet 2017	5 octobre 2017
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Conditions de présence uniquement	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	3 ans et une semaine à compter de la date d'attribution (Plan International)	3 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	n/a	2 ans
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution		
▪ *Volatilité*	*n/a*	*25,65 %*
▪ *Taux d'intérêt sans risque*	*- 0,25 % / - 0,04 %*	*- 0,17 % / + 0,90 %*
▪ *Taux de dividendes attendus*	*1,60 %*	*1,60 %*
Autres conditions		
▪ *Condition(s) de performance*	*Oui (cf. détail ci-après)*	*Oui (cf. détail ci-après)*
▪ *Présence effective à la date d'acquisition*	*Oui*	*Oui*
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)	
Fourchette des justes valeurs en euros :		
▪ *Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)*	89,05	86,98 - 93,25
▪ *Actions de performance (par action et en euros)*	n/a	62,02 - 93,25
dont mandataires sociaux	-	*66,38*
Nombre d'actions au 31 décembre 2016	pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	
	-	-
	dont mandataires sociaux	
	-	-
Mouvement de l'exercice	Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	
	63 597	1 522 500
	dont mandataires sociaux	
	-	35 000 (1)
	Nombre d'actions forcloses ou annulées au cours de l'exercice	
	-	17 300
	Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	
	-	-
Nombre d'actions au 31 décembre 2017	pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	
	63 597 (8)	1 505 200 (9)
Nombre moyen pondéré d'actions	26 499	378 463
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	94,20	100,25

(1) Attribution sous conditions de performance uniquement.
(2) Au titre du plan étranger uniquement.
(3) Attribution sous conditions de performance uniquement à l'exception de 19 150 actions sous condition de présence uniquement.
(4) Dont 337 316 actions au titre du plan français et 618 282 au titre du plan étranger, ces montants intégrant un abattement de 4 % sur la condition de performance externe, la performance de l'action Capgemini SE par rapport au panier de comparables et du CAC 40 se situant entre 109 et 110 % de la performance moyenne du panier.
(5) Attribution sous condition de présence uniquement pour des bénéficiaires de la société IGATE acquise le 1er juillet 2015.
(6) Dont 7 500 actions au titre du plan français et 136 550 au titre du plan étranger.
(7) Dont 441 350 actions au titre du plan français et 1 133 700 au titre du plan étranger.
(8) Attribution sous condition de présence uniquement pour des bénéficiaires de la société Idean acquise en février 2017.
(9) Dont 456 400 actions au titre du plan français et 1 048 800 au titre du plan étranger.

a) Actions définitivement acquises au titre des plans 2012 et 2013

L'évaluation des conditions de performance des plans 2012 et 2013 réalisée en 2015 avait conclu à une attribution aux bénéficiaires résidents fiscaux étrangers, à hauteur de 100 % de l'attribution initiale pour les bénéficiaires toujours présents lors de l'attribution définitive. La réalisation de la condition de présence à la date d'attribution définitive a ainsi conduit à attribuer définitivement en janvier 2017, 499 500 au titre du plan 2012 et en mars 2017, 659 100 actions au titre du plan 2013.

b) Modalités relatives à la condition de performance des plans 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 et 2017

En conformité avec la recommandation de l'AMF du 8 décembre 2009, relative à l'inclusion d'une condition de performance interne et d'une condition de performance externe dans le cadre d'attribution d'actions de performance, le Conseil d'Administration a décidé depuis le plan 2010 d'ajouter à la condition externe initialement prévue une condition interne.

Des conditions de performance externes et internes s'appliquent et sont les suivantes :

La condition de performance externe compte pour 50 % dans le calcul de l'attribution et la condition de performance interne compte pour 50 % également.

Condition de performance externe

En ce qui concerne les modalités de calcul de la condition de performance externe, celles-ci sont appliquées de manière identique sur les plans 2012 à 2015 et dans la continuité de celles appliquées sur les deux premiers plans et de ce fait :

- il n'y a pas attribution si la performance de l'action Capgemini SE pendant la période considérée est inférieure à 90 % de la performance du panier d'actions comparables 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 %,
  - s'élève à 100 % de l'attribution initiale, seulement si cette performance relative est supérieure ou égale à 110 %,
  - 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.

Dans ces conditions, si l'action Capgemini SE performe comme le panier d'actions comparables, l'attribution ne sera que de 60 % des actions possibles au titre de la performance externe (soit 30 % de l'attribution initiale).

En ce qui concerne les plans 2016 et 2017, les modalités relatives à la condition de performance externe ont été renforcées et sur ces plans :

- il n'y a pas attribution si la performance de l'action Capgemini SE pendant la période considérée est inférieure à la performance du panier référent sur cette même période ;
- l'attribution définitive :
  - s'élève à 50 % de l'attribution initiale si cette performance relative est d'au moins 100 %,
  - s'élève à 100 % de l'attribution initiale, seulement si cette performance relative est supérieure ou égale à 110 %,
  - varie linéairement entre 50 % et 100 % de l'attribution initiale en fonction de l'évolution de la performance et selon un tableau prédéterminé, si cette performance relative se situe entre 100 % et 110 % d'autre part.

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 les plans 2014, 2015 et 2016 : Accenture / CSC / Atos / Tieto / CAC 40 index / CGI Group/ Infosys / Sopra / Cognizant. Par ailleurs, compte tenu de l'arrêt de la cotation de l'action CSC à compter du 1er avril 2017, cette valeur a été remplacée dans le panier par l'indice Stoxx 600 Technology E ;
- pour le plan 2017, compte tenu de l'arrêt de la cotation de l'action CSC à compter du 1er avril 2017, l'action CSC a été remplacée par l'action Indra, le reste du panier étant inchangé.

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 [1] (FCFO) sur une période de trois années couvrant les exercices 2012 à 2014 pour les plans 2012 et 2013, les exercices 2013 à 2015 pour le plan de 2014, les exercices 2015 à 2017 pour le plan de 2015, les exercices 2016 à 2018 pour le plan 2016 et les exercices 2017 à 2019 pour le plan 2017 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, de 850 millions d'euros pour le plan 2014, de 1 750 millions d'euros pour le plan 2015, de 2 400 millions pour le plan 2016 et de 2 900 millions pour le plan 2017 ;
- l'attribution définitive s'élèvera à 100 % de l'attribution interne initiale pour une génération de FCFO supérieure ou égale à 1 000 millions d'euros pour les plans 2012 et 2013, à 1 100 millions d'euros pour le plan 2014, à 2 000 millions d'euros pour le plan 2015, à 2 700 millions d'euros pour le plan 2016 et à 3 200 millions d'euros pour le plan 2017.

La juste valeur des actions sous condition de performance interne est prise en compte selon une hypothèse de réalisation établie à 100 % qui fera l'objet d'un ajustement éventuel en fonction de la réalisation effective de la dite condition à laquelle est appliquée une décote d'incessibilité pour les actions octroyées aux bénéficiaires français.

(1) Le free cash-flow organique, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe est défini en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance et en Note 22 – Flux de trésorerie.

C) Plan d'actionnariat international salarié – ESOP 2012

Le Groupe a mis en œuvre au second semestre 2012 un plan d'actionnariat 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'actionnariat 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. Ce plan est arrivé à échéance le 27 septembre 2017.

D) Plan d'actionnariat international salarié – ESOP 2014

Le Groupe a mis en œuvre au second semestre 2014 un plan d'actionnariat salarié dénommé ESOP 2014. Le 18 décembre 2014, le Groupe a émis 5 000 000 actions nouvelles de 8 euros de nominal réservées à ses salariés représentant une augmentation de capital de 229 millions d'euros nette des frais d'émission. Le coût global de ce plan d'actionnariat salarié en 2014 s'élevait à 1,1 million d'euros et résultait d'un mécanisme d'attribution de droits aux plus-values d'actions pour les salariés des pays où la mise en place d'un FCPE, n'a pas été possible ou pertinente.

E) Plan d'actionnariat international salarié – ESOP 2017

Sur le fondement des 17e et 18e résolutions adoptées par l'Assemblée Générale des actionnaires le 10 mai 2017, le Groupe a mis en œuvre au second semestre 2017 un plan d'actionnariat salarié dénommé ESOP 2017. La souscription d'actions Capgemini a été proposée à près de 187 300 collaborateurs du Groupe dans 21 pays, soit environ 97 % des effectifs. Une condition minimale d'ancienneté dans le Groupe de trois mois, acquise de manière consécutive ou non à compter du 1er janvier 2016, était requise à la date du 19 novembre 2017 pour pouvoir bénéficier du plan d'actionnariat salarié. Ce plan à effet de levier offrait aux salariés la possibilité de souscrire à un cours préférentiel décoté et, par l'intermédiation d'une banque sécurisant et complétant le financement de l'investissement du salarié de telle sorte que le montant total investi représentait dix fois le montant de l'apport personnel du salarié, lui offrant ainsi une plus-value éventuelle plus importante que celle qui serait calculée uniquement sur la base de son apport personnel. En contrepartie, le salarié renonce à une partie de la hausse éventuelle des actions souscrites pour son compte, ainsi qu'aux dividendes et autres droits financiers qui peuvent être versés sur ces actions pendant toute la durée du plan. Par ailleurs, les actions sont indisponibles pour une durée de cinq ans (à l'exception des cas de déblocage anticipé prévus par la réglementation du plan en conformité avec la législation applicable).

Ce plan d'actionnariat salarié (ESOP 2017) est assorti d'une décote de 12,5 %. Le prix de souscription fixé le 15 novembre 2017 par le Président-directeur général en vertu de la délégation reçue du Conseil d'Administration s'établit à 89,39 euros et résulte de la moyenne des cours moyens de l'action Capgemini SE pondérés par les volumes constatés sur les vingt jours de bourse précédant la décision du Président-directeur général, à laquelle une décote de 12,5 % est appliquée.

Le 18 décembre 2017, le Groupe a émis 3 600 000 actions nouvelles de 8 euros de nominal réservées à ses salariés représentant une augmentation de capital de 320 millions d'euros nette des frais d'émission (1 million d'euros net d'impôts). Il est à noter que Monsieur Paul Hermelin a souscrit des actions Capgemini SE à hauteur de 33 517,30 euros par l'intermédiaire du fonds commun de placement entreprise Capgemini (FCPE).

Dans les pays où la mise en œuvre du levier au moyen d'un FCPE ou directement au nom des salariés 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, enregistrée à hauteur de 2,2 millions d'euros 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 du levier au moyen d'un FCPE ou directement au nom des salariés, n'a pas été possible ou pertinente.

Il convient aussi 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 reste supérieur à la décote totale à la date d'attribution, il en est de même pour une hausse de 0,5 point de l'écart de volatilité du taux détail/taux institutionnel car le coût d'incessibilité est supérieur à la décote totale à la date d'attribution majorée du gain d'opportunité.

Le tableau ci-après présente les principales caractéristiques du plan d'actionnariat salarié ESOP 2017, les montants souscrits et les hypothèses de valorisation (hors SAR) :

		2017
Caractéristique du plan		
	Date d'attribution	15 novembre 2017
	Maturité du plan (en années)	5
	Prix de référence (en euros)	102,16
	Prix de souscription (en euros)	89,39
	Décote faciale (en %)	12,50%
	Cours à la date d'attribution (en euros)	100,00
	(a) Décote totale à la date d'attribution (en %)	10,61%
	Montant souscrit par les salariés (en millions d'euros)	32,2
	Montant Global souscrit (en millions d'euros)	321,8
	Nombre total d'actions souscrites	3 600 000
Hypothèses de valorisation		
	Taux de financement des salariés	5,31%
	Taux d'intérêt sans risque à cinq ans	0,19%
	Taux de prêt ou d'emprunt des titres (*repo*)	0,40%
	Ecart de volatilité du taux détail / Taux institutionnel	1,51%
	(b) Incessibilité pour le participant (en %)	22,63%
	(c) Mesure du gain d'opportunité (en %)	0,84%
	(d) 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.

Dans le cadre de la convention de rachat d'actions signée le 21 septembre 2017 avec un prestataire de services d'investissement qui est également l'établissement structurant le plan d'actionnariat salarié ESOP 2017, Capgemini SE a racheté 3 522 495 actions propres pour un montant de 360 millions d'euros afin de neutraliser la dilution liée à ce plan. Ces actions ont été intégralement annulées au cours du quatrième trimestre 2017.

Incidences des instruments de motivation et actionnariat salarié

Le tableau ci-après indique la charge reconnue en « Autres produits et charges opérationnels » (y compris les charges sociales et contributions patronales) au titre des instruments de motivation et actionnariat salarié et le montant restant à prendre en charge sur les exercices suivants.

		2016		2017	
en millions d'euros	**Note**	**Charge de l'exercice**	**Montant restant à prendre en charge sur les exercices suivants**	**Charge de l'exercice**	**Montant restant à prendre en charge sur les exercices suivants**
CHARGES LIÉES AUX INSTRUMENTS DE MOTIVATION ET ACTIONNARIAT SALARIÉ	8	**58**	**161**	**71**	**217**

F) Instruments de motivation des salariés - IGATE

Les principales caractéristiques de ce plan sont résumées dans le tableau ci-dessous :

	Plan 2015
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution des Unités de Performance est définitive	Une année, deux années ou trois années pour la condition de marché et trois exercices pour la condition interne
Nombre d'Unités de Performance au 31 décembre 2016 pouvant être attribuées sur des Unités de Performance précédemment octroyées sous réserve de la réalisation des conditions de performance et de présence fixées	85 555
Nombre d'Unités de Performance sous condition de performance et de présence attribuées au cours de l'exercice	-
Nombre d'Unités de Performance forcloses ou annulées au cours de l'exercice	34 471
Nombre d'Unités de Performance définitivement attribuées au cours de l'exercice	9 212
Nombre d'Unités de Performance au 31 décembre 2017 pouvant être attribuées sur des Unités de Performance précédemment octroyées sous réserve de la réalisation des conditions de performance et de présence fixées	41 872
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution	
▪ *Taux d'intérêt sans risque*	*0,35 %*
▪ *Taux de dividendes attendus*	*1,60 %*
Juste valeur en euros *(par unité)*	56,30 €

Dans le cadre de l'acquisition d'IGATE, Capgemini a procédé le 1er juillet 2015 à l'échange auprès des bénéficiaires de *Performance Share Awards* (PSA) IGATE par des Unités de Performance (UP) Capgemini :

- le nombre d'UP attribuées est égal au nombre de PSA IGATE en circulation multiplié par le ratio :

48 dollars américains (prix d'achat unitaire des actions IGATE par Capgemini)		
78,37 euros (cours de clôture de l'action Capgemini SE le 24 avril 2015)	x	1,0824 (taux de change euros contre dollars américains le 24 avril 2015)

- ce calcul du nombre d'UP revient à ajuster le nombre de PSA par la parité en dollars américains entre l'action IGATE et l'action Capgemini SE en date du 24 avril 2015 ;
- l'attribution définitive des UP est subordonnée à la réalisation de conditions de performance interne (CPI) et de marché (CPM) en plus d'une condition de présence à la date d'attribution définitive :
  - la condition de performance interne correspond à un objectif de *free cash flow* organique (FCFO) [1] cumulé de 2015 à 2017 tel qu'il ressortira du tableau de flux de trésorerie dans les comptes consolidés publiés et audités des années 2015, 2016 et 2017 avec une attribution maximum pour un montant de 2 milliards d'euros,
  - les conditions de performance de marché sont fondées sur la surperformance de l'action Capgemini par rapport à un panier de référence équipondéré de l'indice CAC 40 et des sociétés cotées suivantes : Accenture / CSC / Atos / Tieto / CGI Group / Infosys / Sopra / Cognizant ;
- le calendrier d'attribution définitive est le suivant :
  - 25 % des UP le 1er juillet 2016 sous condition de présence et de performance de marché,
  - 25 % des UP le 1er juillet 2017 sous condition de présence et de performance de marché,
  - 25 % des UP le 1er juillet 2018 sous condition de présence et de performance de marché,
  - 25 % des UP le 1er juillet 2019 sous condition de présence et de performance interne ;
- par ailleurs, pour les UP définitivement acquises sur les trois premières années, il existe une clause d'ajustement final liée à la variation du prix de l'action Capgemini SE entre les dates de *vesting* et le 1er juillet 2019.

En ce qui concerne la première échéance, la condition interne n'a été remplie qu'à hauteur de 54 % aboutissant au règlement de 15 400 UP et à l'annulation de 13 118 UP au titre de cette première tranche.

En ce qui concerne la deuxième échéance, la condition interne n'a été remplie qu'à hauteur de 44 % aboutissant au règlement de 9 212 UP et à l'annulation de 34 471 UP au titre de cette deuxième tranche ceci comprenant également l'impact du non-respect de la condition de présence.

Actions propres et gestion du capital et des risques de marché

Le Groupe ne détient pas d'actions dans le cadre de ses placements et ne détient pas de participation dans des sociétés cotées en bourse.

Au 31 décembre 2017, la valeur des actions propres portée en déduction des capitaux propres consolidés de l'exercice s'élève à 61 millions d'euros, et est constituée (i) de 570 393 actions acquises dans le cadre de son programme de rachat d'actions propres et (ii) de 123 628 actions liées à la mise en œuvre d'un contrat de liquidité (dont la ligne de liquidité associée s'élève à 20 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.

(1) Le free cash flow organique, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe est défini en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance et en Note 22 – Flux de trésorerie.

La gestion du capital du Groupe vise à maintenir une base de capital solide en vue de soutenir le développement continu des affaires, servir un rendement aux actionnaires, et ce, compte tenu d'une politique prudente de recours à l'endettement. Au 31 décembre 2017, l'endettement net [1] du Groupe s'établit à 1 209 millions d'euros (contre 1 413 millions d'euros au 31 décembre 2016). Pour gérer au mieux la structure de son capital, le Groupe a notamment la possibilité d'émettre de nouvelles actions, de racheter ses propres actions, d'ajuster le montant des dividendes versés aux actionnaires ou d'avoir recours à des instruments dérivés sur ses propres actions.

Risque de change et écarts de conversion des comptes de filiales ayant une devise fonctionnelle différente de l'euro

S'agissant des risques liés à la conversion des comptes en devises des filiales consolidées, les comptes consolidés du Groupe sont impactés en particulier par l'évolution du dollar américain et de la livre sterling contre l'euro, générant un impact négatif sur les réserves de conversion qui résulte principalement de la dépréciation du dollar américain et de la livre sterling contre l'euro au cours de l'exercice 2017.

Le Groupe a pour politique de ne pas couvrir les risques liés à la conversion des comptes en devises des filiales consolidées ayant une devise fonctionnelle différente de l'euro. Les principaux taux de change utilisés pour la préparation des états financiers sont présentés en Note 2 – Principes de consolidation et périmètre.

Note 13 Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles

Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition correspondent à la différence entre le prix d'acquisition (augmenté le cas échéant des prises de participations ne donnant pas le contrôle) et le montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables acquis et passifs repris. Dans le cas d'une acquisition donnant le contrôle avec existence d'intérêts minoritaires (acquisition inférieure à 100 %), le Groupe choisit soit de reconnaître un écart d'acquisition sur la totalité de l'actif net réévalué, y compris sur la quote-part revenant aux intérêts minoritaires (méthode de l'écart d'acquisition complet), soit de ne reconnaître un écart d'acquisition que sur la quote-part effectivement acquise de l'actif net réévalué (méthode de l'écart d'acquisition partiel). Ce choix est fait transaction par transaction.

Ces écarts d'acquisition sont alloués aux différentes unités génératrices de trésorerie (telles que définies en Note 15 – Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation d'actifs) en fonction de la valeur d'utilité apportée à chacune d'entre elles.

Lorsqu'un regroupement d'entreprises avec existence d'intérêts minoritaires inclut un droit de vente de ces mêmes intérêts minoritaires, une dette opérationnelle est reconnue au bilan consolidé à hauteur du prix d'exercice estimé de l'option de vente accordée aux minoritaires avec pour contrepartie une diminution des capitaux propres. Les variations ultérieures de ce droit de vente liées à d'éventuels changements d'estimations ou relatives à sa désactualisation sont également reconnues en capitaux propres. Toute acquisition supplémentaire d'intérêts minoritaires est considérée comme une transaction entre actionnaires et ne fait par conséquent pas l'objet de réévaluation des actifs identifiables ni de constatation d'écart d'acquisition complémentaire.

Lorsque le coût du regroupement d'entreprises est inférieur à la juste valeur des actifs et passifs, l'écart d'acquisition négatif est immédiatement reconnu en compte de résultat en « Autres produits et charges opérationnels ».

Les frais liés à l'acquisition sont reconnus au compte de résultat en « Autres produits et charges opérationnels » sur la période durant laquelle ils sont encourus.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis et sont soumis à des tests de dépréciation une fois par an, ou chaque fois que des événements ou des modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur.

Relations clients

Lors de certains regroupements d'entreprises, pour lesquels la nature du portefeuille clients détenu par l'entité acquise, ainsi que la nature de l'activité que celle-ci exerce, devraient permettre à l'entité acquise de poursuivre ses relations commerciales avec ses clients en raison des efforts consentis pour les fidéliser, les relations avec les clients sont valorisées en immobilisations incorporelles et amorties sur la durée de vie estimée des contrats en portefeuille à la date d'acquisition.

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 trois à cinq 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.

(1) L'endettement net, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe est défini en Note 21 – Endettement net/Trésorerie nette.

en millions d'euros	Écarts d'acquisition	Relations clients	Licences et logiciels	Autres actifs incorporels	Total
VALEURS BRUTES					
Au 1er janvier 2016	**7 148**	**807**	**282**	**414**	**8 651**
Écarts de conversion	112	28	2	(4)	138
Acquisitions/Augmentations	-	-	24	-	24
Développements internes	-	-	-	47	47
Cessions/Diminutions	-	(1)	(14)	-	(15)
Regroupements d'entreprises	19	1	-	-	20
Autres mouvements	-	-	2	-	2
Au 31 décembre 2016	**7 279**	**835**	**296**	**457**	**8 867**
Écarts de conversion	(621)	(91)	(14)	(10)	(736)
Acquisitions/Augmentations	-	-	26	-	26
Développements internes	-	-	-	39	39
Cessions/Diminutions	-	(2)	(6)	(1)	(9)
Regroupements d'entreprises	267	15	1	1	284
Autres mouvements [2]	-	(3)	(9)	(43)	(55)
AU 31 DÉCEMBRE 2017	**6 925**	**754**	**294**	**443**	**8 416**
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS [1]					
Au 1er janvier 2016	**93**	**212**	**214**	**229**	**748**
Écarts de conversion	10	11	4	(3)	22
Dotations et provisions	-	67	29	27	123
Reprises	-	(2)	(13)	-	(15)
Au 31 décembre 2016	**103**	**288**	**234**	**253**	**878**
Écarts de conversion	(8)	(29)	(11)	(2)	(50)
Dotations et provisions	-	64	27	34	125
Reprises	-	(2)	(5)	(1)	(8)
Regroupements d'entreprises	-	-	1	-	1
Autres mouvements [2]	-	(3)	(6)	(32)	(41)
AU 31 DÉCEMBRE 2017	**95**	**318**	**240**	**252**	**905**
VALEURS NETTES					
AU 31 DÉCEMBRE 2016	**7 176**	**547**	**62**	**204**	**7 989**
AU 31 DÉCEMBRE 2017	**6 830**	**436**	**54**	**191**	**7 511**

(1) Les écarts d'acquisition sont uniquement soumis à dépréciation.
(2) En 2017, la ligne « autres mouvements » concerne essentiellement la cession des activités d'IBX (cf. Note 2 – Principes de consolidation et périmètre).

Note 14 Immobilisations corporelles

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont inscrites à l'actif de l'état de la situation financière consolidée à leur coût historique amorti, diminué des éventuelles pertes de valeur. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation. Les immeubles détenus par le Groupe ont été valorisés selon l'approche par composants.

Les dépenses ultérieures améliorant les avantages futurs de l'actif (dépenses de remplacement et dépenses de mise en conformité) sont immobilisées et amorties sur la durée de vie restante de l'immobilisation à laquelle elles se rattachent. Les coûts d'entretien courant et de maintenance sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

L'amortissement est calculé suivant la méthode linéaire fondée sur la durée d'utilisation estimée des différentes catégories d'immobilisations. Il est calculé sur la base du prix d'acquisition, sous déduction d'une éventuelle valeur résiduelle.

Les immobilisations sont amorties selon leur durée de vie attendue, comme suit :

Constructions	20 à 40 ans
Agencements et installations	10 ans
Matériel informatique	3 à 5 ans
Mobilier et matériel de bureau	5 à 10 ans
Matériel de transport	5 ans
Matériels divers	5 ans

Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité attendues sont revues à chaque clôture.

Les plus ou moins-values de cession résultent de la différence entre le prix de vente et la valeur nette comptable des éléments d'actif cédés.

Contrats de location-financement

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.

en millions d'euros	Terrains, constructions, agencements	Matériels informatiques	Autres actifs corporels	Total
VALEURS BRUTES				
Au 1er janvier 2016	**927**	**733**	**267**	**1 927**
Écarts de conversion	(14)	(10)	1	(23)
Acquisitions/Augmentations	54	111	21	186
Cessions/Diminutions	(24)	(94)	(15)	(133)
Regroupements d'entreprises	3	6	6	15
Autres mouvements	-	2	(1)	1
Au 31 décembre 2016	**946**	**748**	**279**	**1 973**
Écarts de conversion	(39)	(26)	(16)	(81)
Acquisitions/Augmentations	103	97	20	220
Cessions/Diminutions	(14)	(74)	(8)	(96)
Regroupements d'entreprises	2	6	1	9
Autres mouvements	(39)	(7)	38	(8)
AU 31 DÉCEMBRE 2017	**959**	**744**	**314**	**2 017**
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS				
Au 1er janvier 2016	**437**	**542**	**185**	**1 164**
Écarts de conversion	(14)	(10)	1	(23)
Dotations et provisions	53	101	22	176
Reprises	(21)	(72)	(14)	(107)
Regroupements d'entreprises	1	4	3	8
Autres mouvements	1	1	(1)	1
Au 31 décembre 2016	**457**	**566**	**196**	**1 219**
Écarts de conversion	(14)	(20)	(11)	(45)
Dotations et provisions	48	97	31	176
Reprises	(13)	(58)	(7)	(78)
Regroupements d'entreprises	1	4	1	6
Autres mouvements	(21)	(8)	19	(10)
AU 31 DÉCEMBRE 2017	**458**	**581**	**229**	**1 268**
VALEURS NETTES				
AU 31 DÉCEMBRE 2016	**489**	**182**	**83**	**754**
AU 31 DÉCEMBRE 2017	**501**	**163**	**85**	**749**

Immobilisations corporelles détenues en location-financement

Valeurs nettes *(en millions d'euros)*	2016	2017
Au 1er janvier	**113**	**107**
Écarts de conversion	(5)	(3)
Acquisitions/Augmentations	48	44
Cessions/Diminutions	(1)	(1)
Dotations et provisions	(46)	(46)
Autres mouvements	(2)	-
AU 31 DÉCEMBRE	**107**	**101**

Note 15 Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation d'actifs

Unités génératrices de trésorerie

Les unités génératrices de trésorerie retenues par le Groupe correspondent à des zones géographiques.

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).

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 de croissance à long terme et les taux d'actualisation sont déterminés en prenant en considération les spécificités de chacune des zones géographiques du Groupe et des principaux pays qui les composent. Les taux d'actualisation reflètent un coût moyen pondéré du capital calculé notamment sur la base de données de marché et d'un échantillon de sociétés du secteur. Lorsque la valeur recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est inférieure à sa valeur nette comptable, la perte de valeur correspondante est affectée en priorité aux écarts d'acquisition et reconnue en « autres produits et charges opérationnels ».

Écarts d'acquisition par unité génératrice de trésorerie

L'allocation des écarts d'acquisition par unités génératrices de trésorerie s'analyse comme suit :

	31 décembre 2016			31 décembre 2017		
en millions d'euros	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette comptable	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette comptable
Amérique du Nord	2 193	(8)	2 185	2 129	(7)	2 122
France	1 469	(1)	1 468	1 431	(1)	1 430
Royaume-Uni et Irlande	1 014	-	1 014	928	-	928
Benelux	1 003	(12)	991	964	(12)	952
Europe du Sud	132	-	132	121	-	121
Pays nordiques	297	-	297	296	-	296
Allemagne et Europe centrale	420	(32)	388	393	(31)	362
Asie-Pacifique	581	-	581	514	-	514
Amérique latine	170	(50)	120	149	(44)	105
ÉCARTS D'ACQUISITION	**7 279**	**(103)**	**7 176**	**6 925**	**(95)**	**6 830**

Dans le cadre de l'évaluation de la valeur de ces écarts d'acquisition, un test de dépréciation a été mené au 31 décembre 2017 en application de la procédure mise en place par le Groupe.

Au cours de l'exercice 2017, le Groupe a décidé d'affiner les modalités de calcul des taux d'actualisation et de croissance à long terme en prenant en compte les spécificités de chaque zone géographique ainsi que des données de marchés sur un échantillon de sociétés comparables.

Ainsi, les principales hypothèses utilisées sont les suivantes :

	31 décembre 2017	
	taux de croissance à long terme	taux d'actualisation
Amérique du Nord	2,9 %	7,4 %
Amérique latine	6,3 %	12,1 %
Asie-Pacifique	4,7 %	11,9 %
Royaume-Uni et Irlande	2,9 %	7,2 %
Europe continentale	2,4 %	6,7 %

Le résultat de ces tests de dépréciation n'a pas conduit au 31 décembre 2017 à la reconnaissance de perte de valeur.

S'agissant de l'unité génératrice de trésorerie Amérique latine, qui a fait l'objet d'un test de perte de valeur au 30 juin 2017, l'utilisation, au 31 décembre 2017, des taux d'actualisation et de croissance à long terme tels qu'évalués selon les modalités de calcul appliquées en 2016 n'aurait pas entraîné de reconnaissance de perte de valeur au 31 décembre 2017. Elle n'aurait également pas d'impact sur les résultats des tests de sensibilité mentionnés ci-après.

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 cinq premières années ;
- +/- 1 point du taux de marge opérationnelle [1] sur les cinq 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 16 Impôts différés

Les impôts différés sont :

- constatés pour tenir compte du décalage temporel entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales de certains actifs et passifs ;
- reconnus respectivement en charges ou produits comptabilisés au compte de résultat, en charges ou produits comptabilisés en capitaux propres, ou bien directement en capitaux propres au cours de l'exercice, en fonction du sous-jacent auquel ils se rapportent ;
- évalués en tenant compte de l'évolution connue des taux d'impôt (et des réglementations fiscales) adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture. L'effet des éventuelles variations du taux d'imposition sur les impôts différés antérieurement constatés en compte de résultat ou en produits et charges comptabilisés en capitaux propres ou bien directement en capitaux propres, est respectivement enregistré en compte de résultat, en charges ou produits comptabilisés en capitaux propres, ou bien directement en capitaux propres au cours de l'exercice où ces changements de taux deviennent effectifs.

Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés s'il est probable que des bénéfices imposables seront réalisés permettant ainsi à l'actif d'impôt reconnu d'être recouvré. La valeur comptable des actifs d'impôts différés est revue à chaque clôture et est réduite lorsqu'il est probable que les bénéfices imposables futurs ne seront pas suffisants pour permettre d'utiliser tout ou partie de ces actifs d'impôts différés. Inversement, la valeur comptable des actifs d'impôts différés sera augmentée dans la mesure où il devient probable que des bénéfices imposables futurs seront disponibles de façon durable pour imputer des pertes fiscales non encore reconnues. La probabilité de recouvrement des impôts différés actifs repose notamment sur un plan d'affaires établi sur un horizon de dix ans pondéré par une probabilité de réalisation des bénéfices imposables futurs.

Les principaux actifs et passifs d'impôt différés sont compensés si, et seulement si, les filiales ont un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôt exigibles et lorsque ceux-ci concernent des impôts sur le résultat prélevés par la même autorité fiscale.

(1) La marge opérationnelle, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est définie en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance.

Impôts différés actifs reconnus

L'analyse des impôts différés actifs et de leurs variations se présente comme suit :

en millions d'euros	Note	Déficits fiscaux reportables	Différences temporelles sur *goodwill* amortissables	Provisions pour retraites et engagements assimilés	Autres différences temporelles déductibles	Total impôts différés actifs
Au 1er janvier 2016		**944**	**40**	**296**	**132**	**1 412**
Regroupements d'entreprises		-	-	-	2	2
Écarts de conversion		20	9	(17)	(1)	11
Impôts différés constatés en compte de résultat	10	(46)	120	(15)	(24)	35
Impôts différés constatés en produits et charges comptabilisés en capitaux propres		(27)	-	22	12	7
Autres mouvements		1	-	(5)	10	6
Au 31 décembre 2016		**892**	**169**	**281**	**131**	**1 473**
Regroupements d'entreprises		1	-	-	(3)	(2)
Écarts de conversion		(77)	(10)	(9)	(9)	(105)
Impôts différés constatés en compte de résultat	10	(63)	(39)	-	38	(64)
Impôts différés constatés en produits et charges comptabilisés en capitaux propres		18	-	(17)	-	1
Autres mouvements dont compensation avec impôts différés passifs		(8)	(2)	(9)	(1)	(20)
AU 31 DÉCEMBRE 2017		**763**	**118**	**246**	**156**	**1 283**

Les déficits fiscaux reconnus reportables s'élèvent au 31 décembre 2017 à 763 millions d'euros (892 millions d'euros au 31 décembre 2016), principalement aux États-Unis pour 554 millions d'euros (664 millions de dollars américains) et en France pour 181 millions d'euros.

Impôts différés actifs américains et déficits fiscaux reportables

Au 31 décembre 2017, le montant cumulé des déficits fiscaux reportables américains s'élève à 2 164 millions d'euros (2 595 millions de dollars américains), intégralement reconnus suite à l'évolution des perspectives de profits imposables par rapport à la dernière réévaluation de l'impôt différé américain en 2015.

Ainsi, le montant d'impôt différé actif net aux États-Unis s'élève à 541 millions d'euros (649 millions de dollars américains), dont 554 millions d'euros (664 millions de dollars américains) de déficits fiscaux reportables après prise en compte de la consommation de l'exercice, de la reconnaissance additionnelle de déficits fiscaux reportables et du changement de taux d'impôt aux États-Unis.

En complément du changement du taux de l'impôt fédéral aux États-Unis et de la *Transition Tax on Foreign Earnings*, la réforme fiscale américaine a introduit d'autres dispositions applicables au Groupe, pour lesquelles des clarifications sont attendues, parmi lesquelles :

- la « BEAT » (*Base Erosion and Anti-abuse Tax*) : impôt alternatif applicable à compter de 2018, dont le taux sera de 5 % en 2018, 10 % sur les exercices fiscaux 2019 à 2025 et 12,5 % après 2025, s'appliquant à une assiette distincte de l'impôt sur les sociétés, rehaussée du montant de certains paiements normalement déductibles et versés à des entités non-américaines du Groupe. Le montant d'impôt ainsi obtenu est comparé à l'Impôt sur les sociétés ordinaire calculé au taux normal, l'impôt le plus élevé des deux étant alors dû ;
- la taxe « GILTI » (*Global Intangible Low-Taxed Income*) : inclusion dans le calcul du résultat fiscal des sociétés américaines du résultat (*earnings and profits*) de leurs filiales étrangères excédant 10 % de la valeur des actifs corporels de ces filiales. Le taux d'impôt applicable est de 21 % après abattement de 50 % de la base taxable. L'imputation de crédits d'impôt étrangers est autorisée après imputation des déficits reportables disponibles.

Selon les interprétations de place actuelles, le Groupe considère que ces deux dispositions fiscales introduites par la récente réforme américaine n'impactent ni la détermination de la charge d'impôt consolidée du Groupe, ni la valorisation des impôts différés du Groupe aux États-Unis au 31 décembre 2017.

Impôts différés actifs non reconnus

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	2016	2017
Impôts différés sur déficits fiscaux reportables	660	228
Impôts différés sur autres différences temporelles	38	6
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NON RECONNUS	**698**	**234**

Délais d'expiration des déficits fiscaux reportables (en base)

	2016		2017	
Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	**Montant**	**%**	**Montant**	**%**
Entre 1 et 5 ans	51	1	41	1
Entre 6 ans et 10 ans	1 388	32	1 256	35
Entre 11 ans et 15 ans	1 071	25	835	24
Supérieur à 15 ans, avec une échéance définie	257	6	112	3
Indéfiniment reportable	1 529	36	1 337	37
DÉFICITS FISCAUX REPORTABLES *(en base)*	**4 296**	**100**	**3 581**	**100**
dont déficits fiscaux reconnus	*2 433*	*57*	*2 856*	*80*

Impôts différés passifs

L'analyse des impôts différés passifs et de leurs variations se présente comme suit :

en millions d'euros	Note	Écarts d'acquisition fiscalement déductibles	Relations clients	Autres différences temporelles imposables	Total impôts différés passifs
Au 1er janvier 2016		**64**	**71**	**86**	**221**
Regroupements d'entreprises		-	-	-	-
Écarts de conversion		2	2	-	4
Impôts différés constatés en compte de résultat	10	1	(8)	5	(2)
Impôts différés constatés en produits et charges comptabilisés en capitaux propres		-	-	1	1
Autres mouvements		-	(7)	10	3
Au 31 décembre 2016		**67**	**58**	**102**	**227**
Regroupements d'entreprises		-	2	-	2
Écarts de conversion		(5)	(7)	(4)	(16)
Impôts différés constatés en compte de résultat	10	(10)	(7)	(5)	(22)
Impôts différés constatés en produits et charges comptabilisés en capitaux propres		-	-	1	1
Autres mouvements dont compensation avec impôts différés actifs		(2)		(18)	(20)
AU 31 DÉCEMBRE 2017		**50**	**46**	**76**	**172**

Note 17 Instruments financiers

Les instruments financiers sont constitués :

- des actifs financiers qui comprennent les autres actifs non courants, les créances clients, les autres actifs courants, les actifs de gestion de trésorerie et la trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- des passifs financiers qui comprennent les dettes financières à court et long terme et les découverts bancaires, dettes opérationnelles et autres dettes courantes et non courantes ;
- d'instruments dérivés.

a) Méthodes de comptabilisation des instruments financiers

Les instruments financiers (actifs et passifs) entrent dans l'état de la situation financière consolidée à leur juste valeur initiale.

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.

La comptabilisation des instruments financiers lors de leur entrée dans l'état de la situation financière consolidée et de leur évaluation ultérieure selon les méthodes décrites ci-avant fait référence aux définitions de taux d'intérêt suivantes :

- le taux du coupon, ou coupon, qui est le taux d'intérêt nominal de l'emprunt ;
- le taux d'intérêt effectif, qui est le taux qui actualise exactement les décaissements ou encaissements de trésorerie futurs sur la durée de vie prévue de l'instrument financier ou, selon le cas, sur une période plus courte de manière à obtenir la valeur comptable nette de l'actif ou du passif financier. Ce calcul inclut l'intégralité des commissions payées ou reçues, des coûts de transaction et, le cas échéant, des primes à payer ou à recevoir ;
- le taux de marché qui correspond au taux d'intérêt effectif recalculé à la date de l'évaluation en fonction des paramètres courants de marché.

Les instruments financiers actifs et passifs sont décomptabilisés dès lors que les risques et avantages liés sont cédés et que le Groupe a cessé d'exercer un contrôle sur ces instruments financiers.

b) Instruments dérivés

Les instruments dérivés sont essentiellement constitués de contrats d'achat et de vente de devises à terme (le cas échéant sous forme de tunnels), 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).

		Valeur comptable		Juste valeur		
31 décembre 2017 *(en millions d'euros)*	**Notes**	**Juste valeur**	**Coût amorti**	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**
Actifs financiers						
Titres de sociétés non consolidées et des entreprises associées	18	4				4
Dépôts, créances et investissements à long terme	18		124			
Autres actifs non courants	18		130			
Instruments dérivés actifs non courants et courants	18 - 20	174			174	
Clients et comptes rattachés	19		3 265			
Autres actifs courants	20		536			
Actifs de gestion de trésorerie	21	168		168		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21	1 988		1 988		
Passifs financiers						
Emprunts obligataires	21		3 264			
Dettes liées aux contrats de location-financement	21		87			
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières nettes	21		21			
Autres dettes non courantes et courantes	26		374			
Instruments dérivés passifs non courants et courants	26	18			18	
Dettes opérationnelles	27		2 837			
Découverts bancaires	21	-		-		

Note 18 Autres actifs non courants

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	**Notes**	**2016**	**2017**
Dépôts, créances et investissements à long terme		119	124
Instruments dérivés	23	120	53
Créances d'impôts non courants		83	72
Autres		52	62
AUTRES ACTIFS NON COURANTS	22	**374**	**311**

Les dépôts, créances et investissements à long terme comprennent principalement des prêts « aides à la construction » et des dépôts et cautionnements dont une partie relative aux locations.

Les instruments dérivés sont principalement composés de la juste valeur des instruments dérivés contractés dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change à hauteur de 53 millions d'euros (la partie courante s'élève à 110 millions d'euros – cf. Note 20 – Autres actifs courants).

Au 31 décembre 2017, « le poste d'impôts non courants » comprend 54 millions d'euros de créances de crédit d'impôt recherche et de crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi en France (56 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Note 19 Clients et comptes rattachés

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	**Note**	**2016**	**2017**
Clients		1 996	2 066
Provisions pour créances douteuses		(27)	(24)
Factures à émettre		1 012	1 124
Clients et comptes rattachés hors coûts capitalisés sur projets	22	**2 981**	**3 166**
Coûts capitalisés sur projets	22	93	99
CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS		**3 074**	**3 265**

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**	**2016**	**2017**
Clients et comptes rattachés hors coûts capitalisés sur projets	22	2 981	3 166
Acomptes clients et produits constatés d'avance	22	(737)	(890)
CRÉANCES CLIENTS NETTES DES ACOMPTES CLIENTS ET PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE		**2 244**	**2 276**
En nombre de jours de chiffre d'affaires annuel [1]		64	64

(1) Ce ratio est ajusté afin de tenir compte des entrées de périmètre.

Notons qu'au 31 décembre 2017, 99 millions d'euros de créances ont été cédées avec transfert du risque au sens d'IAS 39 à des établissements financiers (66 millions d'euros en 2016). Elles ont donc été décomptabilisées du bilan au 31 décembre 2017.

Antériorité des créances clients

Le faible taux de créances douteuses s'explique par le fait que l'essentiel de la facturation implique l'acceptation par le client des travaux réalisés.

Au 31 décembre 2017, le montant des créances clients pour lesquelles la date d'échéance de paiement est dépassée s'élève à 411 millions d'euros (341 millions d'euros au 31 décembre 2016) représentant 20,1 % des créances clients nettes (contre 17,3 % en 2016) et se détaille comme suit :

en millions d'euros	**< 30 jours**	**> 30 jours et < 90 jours**	**> 90 jours**
Créances clients nettes	**249**	**102**	**60**
En pourcentage du poste clients nets de provisions	12,2 %	5,0 %	2,9 %

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 trois clients les plus importants du Groupe représentent environ 7 % du chiffre d'affaires du Groupe (contre 9 % sur l'exercice 2016). Les cinq clients les plus importants du Groupe représentent environ 10 % du chiffre d'affaires du Groupe (contre 11 % sur l'exercice 2016). Les dix premiers clients représentent ensemble 15 % 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 20 Autres actifs courants

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	**Notes**	**2016**	**2017**
Organismes sociaux et taxes		216	259
Charges constatées d'avance		209	212
Instruments dérivés	23	149	121
Autres		53	65
AUTRES ACTIFS COURANTS	22	**627**	**657**

Au 31 décembre 2017, le poste « organismes sociaux et taxes » comprend 107 millions d'euros de créances de crédit d'impôt recherche et de crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi en France (88 millions d'euros au 31 décembre 2016), après reconnaissance d'un produit de crédit d'impôt recherche et de crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi en France qui est déduit des charges opérationnelles pour 60 millions d'euros (54 millions d'euros en 2016).

Note 21 Endettement net/Trésorerie nette

La trésorerie, qui figure dans le tableau des flux de trésorerie, est composée de la trésorerie et équivalents de trésorerie (placements à court terme et banques), diminués des découverts bancaires.

L'endettement net ou la trésorerie nette comprend la trésorerie, telle que définie ci-dessus, ainsi que les actifs de gestion de trésorerie (actifs présentés séparément dans l'état de la situation financière du fait de leurs caractéristiques), diminués des dettes financières à court et long terme, et tient également compte de l'impact des instruments de couverture lorsqu'ils se rapportent à des dettes financières et à des actions propres.

en millions d'euros	**2016**	**2017**
Placements à court terme	1 449	1 497
Banques	430	491
Découverts bancaires	(9)	-
Trésorerie	**1 870**	**1 988**
Actifs de gestion de trésorerie	**157**	**168**
Emprunts obligataires	(3 236)	(2 739)
Dettes liées aux contrats de location-financement	(51)	(43)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	-	(1)
Dettes financières à long terme	**(3 287)**	**(2 783)**
Emprunts obligataires	(24)	(525)
Dettes liées aux contrats de location-financement	(49)	(44)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières nettes	(43)	(20)
Dettes financières à court terme	**(116)**	**(589)**
Dettes financières	**(3 403)**	**(3 372)**
Instruments dérivés	(37)	7
ENDETTEMENT NET	**(1 413)**	**(1 209)**

Placements à court terme

Au 31 décembre 2017, les placements à court terme sont principalement composés de parts de fonds communs de placement, de titres de créances négociables et de dépôts à terme bancaires, rémunérés à des conditions normales de marché.

Actifs de gestion de trésorerie

Les actifs de gestion de trésorerie comprennent d'une part des contrats de capitalisation auprès de sociétés d'assurance qui sont résiliables par Capgemini SE à tout moment sans pénalités et d'autre part, des valeurs mobilières de placement détenues par certaines sociétés du Groupe qui ne répondent pas à la totalité des critères de classification en SICAV monétaire définis par l'ESMA (European Securities and Markets Authority) notamment sur le critère de la maturité moyenne du portefeuille. Néanmoins, ces fonds peuvent être rachetés à tout moment sans pénalités.

Dettes financières

A) Emprunts obligataires

a) Emprunt obligataire 2016

Le 3 novembre 2016, Capgemini SE a procédé au placement d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros représenté par 5 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros dont le règlement/livraison est intervenu le 9 novembre 2016.

Cet emprunt a pour échéance le 9 novembre 2021 et porte intérêt au taux nominal annuel de 0,50 % (prix d'émission de 99,769 %). Au gré de Capgemini SE, cet emprunt obligataire peut être remboursé avant cette date, sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission.

Cet emprunt obligataire contient par ailleurs des clauses usuelles en termes de remboursement anticipé, d'exigibilité anticipée et de maintien du rang des obligations.

Les conditions et modalités de cet emprunt sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 16-518 en date du 7 novembre 2016.

b) Emprunts obligataires émis au 1er juillet 2015

Le 24 juin 2015, Capgemini SE a procédé au placement d'obligations d'un montant total de 2 750 millions d'euros en trois tranches et dont le règlement/livraison est intervenu le 1er juillet 2015 :

- emprunt obligataire 2015 (juillet 2018) :

  Le montant nominal de cet emprunt s'élève à 500 millions d'euros et est représenté par 5 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 2 juillet 2018 et porte intérêt au taux nominal variable de Euribor 3 mois + 0,85 %, révisable trimestriellement (prix d'émission de 100 %) ;
- emprunt obligataire 2015 (juillet 2020) :

  Le montant nominal de cet emprunt s'élève à 1 250 millions d'euros et est représenté par 12 500 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 1er juillet 2020 et porte intérêt au taux nominal annuel de 1,75 % (prix d'émission de 99,853 %) ;
- emprunt obligataire 2015 (juillet 2023) :

  Le montant nominal de cet emprunt s'élève à 1 000 millions d'euros et est représenté par 10 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 1er juillet 2023 et porte intérêt au taux nominal annuel de 2,50 % (prix d'émission de 99,857 %).

Au gré de Capgemini SE, les emprunts obligataires juillet 2020 et juillet 2023 peuvent être remboursés avant cette date, sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission.

Ces trois emprunts obligataires contiennent par ailleurs des clauses usuelles en termes de remboursement anticipé, d'exigibilité anticipée et de maintien du rang des obligations.

Les conditions et modalités de ces trois emprunts sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 15-318 en date du 29 juin 2015.

c) Emprunt obligataire ORNANE 2013 (ORNANE 2013)

Le 18 octobre 2013, Capgemini SE 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 1er janvier 2019.

Le montant nominal de l'emprunt s'élevait 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 Capgemini SE 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 eu pour effet de rehausser synthétiquement d'environ 5 % le seuil de dilution effectif des ORNANE.

Les obligations ne portaient pas intérêt (obligations coupon zéro).

Capgemini a procédé au remboursement anticipé de la totalité des obligations ORNANE (Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes) en circulation le 21 novembre 2016 à leur valeur nominale et sur la base d'un taux de conversion de 1,00 action Capgemini par ORNANE.

Dans ce cadre, des porteurs d'ORNANE ont exercé leur droit à l'attribution d'actions Capgemini à concurrence de 5 934 131 ORNANE. Ces exercices ont donné lieu à la remise de 398 millions d'euros et 640 184 actions existantes. Le 21 novembre 2016 Capgemini SE a intégralement remboursé le solde des ORNANE en circulation, soit 24 456, pour un montant total de 2 millions d'euros.

L'option de conversion incorporée de l'ORNANE ainsi que l'option d'achat sur actions propres reconnues respectivement en « Autres dettes non courantes » et « Autres actifs non courants », de montant similaire, ont été reprises sans impact sur le compte de résultat.

Dans ce contexte, Capgemini a exercé l'intégralité de l'option d'achat sur actions propres acquise le 18 octobre 2013. Par ailleurs, l'option d'achat que la Société avait cédée a été intégralement exercée. L'exercice des deux *calls* a conduit Capgemini SE à recevoir un montant de 14 millions d'euros en 2016.

d) Emprunt obligataire 2011

L'emprunt obligataire 2011 dont le nominal de l'emprunt s'élevait à 500 millions d'euros et portait intérêt au taux nominal annuel de 5,25 %, a été intégralement remboursé à son échéance soit le 29 novembre 2016.

Incidence des emprunts obligataires sur les états financiers

	2017			
	OBLIG. 2015			OBLIG. 2016
Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	(juillet 2018)	(juillet 2020)	(juillet 2023)	
Composante capitaux propres	n/a	n/a	n/a	n/a
Composante optionnelle relative à l'option de conversion incorporée	n/a	n/a	n/a	n/a
Composante dette au coût amorti y compris intérêts courus	500	1 258	1 008	498
Taux d'intérêt effectif	0,6 %	1,9 %	2,6 %	0,6 %
Charge d'intérêt reconnue au compte de résultat de la période	4	23	26	2
Taux d'intérêt nominal	0,5 %	1,8 %	2,5 %	0,5 %
Charge d'intérêt nominal (coupon)	3	22	25	2

	2016					
			OBLIG. 2015			
Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	OBLIG. 2011	ORNANE 2013	(juillet 2018)	(juillet 2020)	(juillet 2023)	OBLIG. 2016
Composante capitaux propres	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Composante optionnelle relative à l'option de conversion incorporée	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Composante dette au coût amorti y compris intérêts courus	-	-	500	1 256	1 007	497
Taux d'intérêt effectif	5,5 %	2,7 %	1,0 %	1,9 %	2,6 %	0,6 %
Charge d'intérêt reconnue au compte de résultat de la période	25	30	4	23	26	-
Taux d'intérêt nominal	5,3 %	0,0 %	0,8 %	1,8 %	2,5 %	0,5 %
Charge d'intérêt nominal (coupon)	24	-	3	22	25	-

Juste valeur des emprunts obligataires

	2017			
	OBLIG. 2015			OBLIG. 2016
Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	(juillet 2018)	(juillet 2020)	(juillet 2023)	
Juste valeur	502	1 309	1 112	505
Taux de marché	0,1 %	0,2 %	0,7 %	0,3 %

	2016			
	OBLIG. 2015			OBLIG. 2016
Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	(juillet 2018)	(juillet 2020)	(juillet 2023)	
Juste valeur	505	1 320	1 116	502
Taux de marché	0,1 %	0,4 %	0,9 %	0,4 %

B) Analyse des dettes financières par devises

	Au 31 décembre 2016			Au 31 décembre 2017		
en millions d'euros	**Euro**	**Autres devises**	**Total**	**Euro**	**Autres devises**	**Total**
Emprunt obligataire 2015 (juillet 2018)	500	-	500	500	-	500
Emprunt obligataire 2015 (juillet 2020)	1 256	-	1 256	1 258	-	1 258
Emprunt obligataire 2015 (juillet 2023)	1 007	-	1 007	1 008	-	1 008
Emprunt obligataire 2016	497	-	497	498	-	498
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières nettes	-	43	43	1	20	21
Dettes liées aux contrats de location-financement	65	35	100	51	36	87
Découverts bancaires	3	6	9	-	-	-
DETTES FINANCIÈRES	**3 328**	**84**	**3 412**	**3 316**	**56**	**3 372**

Les dettes liées aux contrats de location-financement en devises sont principalement libellées en livre sterling à hauteur de 22 millions d'euros (20 millions d'euros au 31 décembre 2016) et en dollars américains à hauteur de 9 millions d'euros (11 millions d'euros au 31 décembre 2016).

C) Ligne de crédit syndiqué conclu par Capgemini SE

Le 30 juillet 2014 le Groupe a conclu avec un groupe de 18 banques une ligne de crédit multidevises de 750 millions d'euros et à maturité 30 juillet 2019, sauf en cas d'exercice (sous réserve de l'acceptation des banques) des deux options d'extension d'un an, exerçables respectivement à la fin de la première et de la deuxième année, auquel cas la maturité de la nouvelle ligne sera étendue au maximum de deux années supplémentaires. Suite à l'exercice de la deuxième option d'extension d'un an, la maturité de cette ligne de crédit a été étendue au 27 juillet 2021.

La marge initiale de cette ligne de crédit ressort à 0,45 % (hors commissions d'utilisation qui varient en fonction de la quote-part de la ligne utilisée). Cette marge peut évoluer à la hausse et à la baisse en fonction de la notation de crédit de Capgemini SE. Cette ligne est par ailleurs soumise à une commission de non-utilisation de 35 % de la marge. La marge actuellement applicable est de 0,45 % et la commission de non utilisation de 0,1575 %.

Il est à noter qu'un changement à la hausse ou à la baisse de la notation de Capgemini SE serait sans incidence sur la disponibilité de cette ligne de crédit. Les autres principaux termes et conditions, et notamment le respect de certains ratios financiers sont détaillés en Note 29 – Engagements hors-bilan.

Au 31 décembre 2017, cette ligne n'a fait l'objet d'aucun tirage.

Endettement net par échéance en valeur de remboursement

Les montants indiqués dans l'analyse des échéances correspondent aux flux futurs de trésorerie contractuels non actualisés. Les flux futurs de trésorerie relatifs aux emprunts obligataires émis en 2015 et en 2016 ont été estimés sur la base des taux nominaux contractuels 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.

en millions d'euros	Échéance contractuelle	Valeur dans l'état de la situation financière consolidée	Flux de trésorerie contractuels	< à 1 an	> 1 et < 2 ans	> 2 et < 5 ans	> 5 ans
Au 31 décembre 2017							
Trésorerie	**2018**	**1 988**	**1 988**	**1 988**	**-**	**-**	**-**
Actifs de gestion de trésorerie	**2018**	**168**	**168**	**168**	**-**	**-**	**-**
Emprunt obligataire 2015 (juillet 2018)	2018	(500)	(502)	(502)	-	-	-
Emprunt obligataire 2015 (juillet 2020)	2020	(1 258)	(1 316)	(22)	(22)	(1 272)	-
Emprunt obligataire 2015 (juillet 2023)	2023	(1 008)	(1 150)	(25)	(25)	(75)	(1 025)
Emprunt obligataire 2016	2021	(498)	(510)	(3)	(3)	(504)	-
Dettes liées aux contrats de location-financement	2018 à 2022	(87)	(90)	(46)	(28)	(16)	-
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières nettes	2018 à 2022	(21)	(22)	(21)	-	(1)	-
Dettes financières		**(3 372)**	**(3 590)**	**(619)**	**(78)**	**(1 868)**	**(1 025)**
Instruments dérivés sur dettes financières		7					
ENDETTEMENT NET		**(1 209)**	**(1 434)**	**1 537**	**(78)**	**(1 868)**	**(1 025)**
Au 31 décembre 2016							
Trésorerie	**2017**	**1 870**	**1 870**	**1 870**	**-**	**-**	**-**
Actifs de gestion de trésorerie	**2017**	**157**	**157**	**157**	**-**	**-**	**-**
Emprunt obligataire 2015 (juillet 2018)	2018	(500)	(505)	(3)	(502)	-	-
Emprunt obligataire 2015 (juillet 2020)	2020	(1 256)	(1 338)	(22)	(22)	(1 294)	-
Emprunt obligataire 2015 (juillet 2023)	2023	(1 008)	(1 175)	(25)	(25)	(75)	(1 050)
Emprunt obligataire 2016	2021	(497)	(513)	(3)	(3)	(507)	-
Dettes liées aux contrats de location-financement	2017 à 2020	(100)	(105)	(53)	(34)	(18)	-
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières nettes	2017 à 2020	(42)	(105)	(52)	(18)	(35)	-
Dettes financières		**(3 403)**	**(3 741)**	**(158)**	**(604)**	**(1 929)**	**(1 050)**
Instruments dérivés sur dettes financières		(37)					
ENDETTEMENT NET		**(1 413)**	**(1 714)**	**1 869**	**(604)**	**(1 929)**	**(1 050)**

Endettement net/Trésorerie nette et risque de liquidité

Les dettes financières dont l'exigibilité pourrait exposer le Groupe à un risque de liquidité correspondent principalement aux emprunts obligataires émis en 2015 et à l'emprunt obligataire émis en 2016.

Afin de gérer le risque de liquidité pouvant résulter de l'exigibilité de ces dettes financières, que ce soit à leur échéance contractuelle ou par anticipation, le Groupe met en œuvre une politique de financement prudente reposant en particulier sur :

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

Endettement net/Trésorerie nette et risque de crédit

Les actifs financiers qui pourraient par nature exposer le Groupe au risque de crédit ou de contrepartie correspondent principalement aux placements financiers : le Groupe a pour politique de ne pas placer sa trésorerie sur des supports actions, et de répartir en revanche ses placements sur (i) des titres de créances négociables (certificats de dépôt), (ii) des dépôts à terme, (iii) des contrats de capitalisation ou (iv) des supports monétaires de maturité courte, dans le respect de règles de diversification et de qualité de contrepartie.

Au 31 décembre 2017, les placements à court terme qui s'élèvent à 1 497 millions d'euros sont composés essentiellement (i) de parts de fonds communs de placement répondant aux critères de classification en « catégorie monétaire » défini par l'ESMA (European Securities and Markets Authority), et (ii) de titres de créances négociables et de dépôts à terme d'une maturité ne dépassant pas trois 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 22 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 2017, la trésorerie s'élève à 1 988 millions d'euros (cf. Note 21 – Endettement net/Trésorerie nette) en augmentation de 118 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016 (1 870 millions d'euros). Hors incidence de la variation des cours des devises sur la trésorerie pour un montant négatif de 91 millions d'euros, cette augmentation s'élève à 209 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 2017, les flux de trésorerie liés à l'activité représentent un encaissement de 1 330 millions d'euros (contre 1 319 millions d'euros en 2016) et résultent :

- de la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier (net) et impôts pour un montant positif de 1 532 millions d'euros ;
- du paiement des impôts courants pour 139 millions d'euros ;
- l'augmentation du besoin en fonds de roulement générant un impact négatif sur la trésorerie de 63 millions d'euros.

La variation du besoin en fonds de roulement (BFR) et sa réconciliation avec l'état de la situation financière consolidée s'analysent comme suit :

		Composantes du besoin en fonds de roulement (État de la situation financière consolidée)					Neutralisation des éléments sans effet de trésorerie			Éléments du tableau des flux de trésorerie
en millions d'euros	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2017	Impact net	Éléments hors BFR [1]	Impact des éléments de BFR	Impact résultat	Impact du change	Reclassements [2] et entrées périmètre	Valeur
Clients et comptes rattachés hors coûts capitalisés sur projets	19	2 981	3 166	(185)	(3)	(188)	-	(144)	28	(304)
Coûts capitalisés sur projets	19	93	99	(6)	-	(6)	-	(6)	-	(12)
Acomptes clients et produits constatés d'avance	19	(737)	(890)	153	-	153	-	29	9	191
Variation liée aux créances clients, comptes rattachés, acomptes clients, produits constatés d'avance et coûts capitalisés sur projets				**(38)**	**(3)**	**(41)**	**-**	**(121)**	**37**	**(125)**
Dettes opérationnelles (dettes fournisseurs)	27	(1 105)	(1 124)	19	4	23	-	52	(20)	55
Variation liée aux dettes fournisseurs				**19**	**4**	**23**	**-**	**52**	**(20)**	**55**
Autres actifs non courants	18	374	311	63	(72)	(9)	-	(6)	(18)	(33)
Autres actifs courants	20	627	657	(30)	(16)	(46)	6	(18)	19	(39)
Dettes opérationnelles (hors dettes fournisseurs)	27	(1 713)	(1 713)	0	1	1	-	60	(4)	57
Autres dettes courantes etnon courantes	26	(367)	(392)	25	(10)	15	-	8	(1)	22
Variation liée aux autres créances et dettes				**58**	**(97)**	**(39)**	**6**	**44**	**(4)**	**7**
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT LIÉ A L'ACTIVITÉ						**(57)**	**6**	**(25)**	**13**	**(63)**

(1) Les éléments hors BFR comprennent les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement, de financement, le versement de l'impôt ainsi que les éléments sans effet de trésorerie.
(2) Les « reclassements » comprennent pour l'essentiel, les variations liées au passage entre les éléments courants et non courants de certaines dettes et créances opérationnelles, la variation de position active ou passive de certaines créances et dettes de nature sociales ou fiscales.

Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Les principales composantes des flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement pour un montant négatif de 534 millions d'euros (contre - 251 millions d'euros en 2016), reflètent :

- les décaissements liés aux immobilisations corporelles pour 161 millions d'euros, nets des cessions, principalement dus à l'achat de matériel informatique dans le cadre de projets clients ou du renouvellement partiel du parc informatique, à des travaux de rénovation, d'agrandissement et de remise en l'état des surfaces de bureaux ;
- les décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations incorporelles, nets des cessions, pour 65 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 13 – Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles) ;
- les décaissements et encaissements liés aux regroupements d'entreprises nets de leur trésorerie, à hauteur de 238 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 587 millions d'euros (contre 1 115 millions d'euros de décaissement en 2016), et concerne essentiellement :

- le décaissement de 531 millions d'euros lié aux rachats d'actions propres ;
- le versement de 262 millions d'euros au titre du dividende 2016 ;
- le décaissement de 54 millions d'euros en remboursement des dettes liés aux contrats de location-financement ;
- le décaissement de 24 millions d'euros d'intérêts financiers nets des intérêts reçus,

compensé par :

- l'augmentation de capital de 320 millions d'euros suite à l'émission d'actions nouvelles dans le cadre du plan d'actionnariat international salarié. (cf. Note 12 E - Capitaux propres).

Free cash flow organique

Le *free cash flow* organique calculé à partir des éléments du tableau de flux de trésorerie, se définit comme le flux de trésorerie lié à l'activité diminué des investissements (nets de cessions) en immobilisations incorporelles et corporelles et ajusté des flux liés aux intérêts financiers nets.

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	**2016**	**2017**
Flux de trésorerie lié à l'activité	**1 319**	**1 330**
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(197)	(241)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	21	15
Investissements (nets de cessions) en immobilisations corporelles et incorporelles	**(176)**	**(226)**
Intérêts financiers versés	(115)	(86)
Intérêts financiers reçus	43	62
Intérêts financiers nets	**(72)**	**(24)**
***FREE CASH FLOW* ORGANIQUE**	**1 071**	**1 080**

4

Note 23 Gestion du risque de change, de taux d'intérêt et de contrepartie

Gestion du risque de change

A) Exposition au risque de change et politique de gestion du risque de change

a) Risque de change et couverture des transactions opérationnelles

Le recours significatif à la production délocalisée dans les centres situés en Inde mais aussi en Pologne, en Chine et en Amérique latine, expose le Groupe à des risques de change sur une partie de ses coûts de production.

Le Groupe met en œuvre une politique visant à minimiser et gérer ces risques de change, relevant majoritairement des flux internes avec l'Inde. 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 un à trois ans principalement. Sur cette base, la société mère, agissant en tant que banque interne, octroie des garanties de change internes aux filiales et met en œuvre, avec ses contreparties bancaires, des couvertures de change qui prennent principalement la forme d'achats et de ventes à 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) ;
- des flux de redevances payables à la société mère par les filiales n'ayant pas l'euro comme devise fonctionnelle.

c) Sensibilité du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle [1] à la variation des principales devises

Une variation de plus ou moins 10 % du dollar américain aurait pour effet une évolution en valeur du chiffre d'affaires de plus ou moins 2,8 % et une évolution en valeur de la marge opérationnelle [1] de plus ou moins 2,4 %. De même, une variation de plus ou moins 10 % de la livre sterling aurait pour effet une évolution en valeur du chiffre d'affaires de plus ou moins 1,3 % et une évolution en valeur de la marge opérationnelle [1] de plus ou moins 1,2 %.

B) Instruments dérivés de couverture

Les montants couverts au 31 décembre 2017 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.

(1) La marge opérationnelle, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est définie en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance.

Au 31 décembre 2017, les contre-valeurs des contrats d'achat et de vente de devises à terme se répartissent par nature de transaction selon les échéances suivantes :

en millions d'euros		< 6 mois	> 6 mois et < 12 mois	> 12 mois	Total
Transactions opérationnelles		**1 461**	**1 298**	**1 776**	**4 535**
dont	▪ couverture de juste valeur	406	-	-	406
	▪ couverture des flux futurs de trésorerie	1 055	1 298	1 776	4 129
Transactions financières		**354**	**-**	**208**	**562**
dont	▪ couverture de juste valeur	354	-	208	562
TOTAL		**1 815**	**1 298**	**1 984**	**5 097**

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 2018 et 2021 pour une contre-valeur totale au cours de clôture de 4 535 millions d'euros (4 164 millions d'euros au 31 décembre 2016). Ces couvertures portent essentiellement sur des montants en roupies indiennes (219 000 millions de roupies indiennes), dollars américains (1 117 millions de dollars américains), zlotys polonais (1 218 millions de zlotys polonais).

Ces couvertures ont des échéances allant de 1 à 45 mois et ont pour principale contrepartie Capgemini SE pour une contrevaleur de 4 445 millions d'euros.

Les opérations de couvertures sur les opérations financières concernent Capgemini SE pour 562 millions d'euros au 31 décembre 2017 après le dénouement anticipé fin avril 2017 des contrats d'échange EUR-taux fixe contre USD-taux fixe (*Cross Currency Swaps*). Elles concernent principalement des prêts intra-groupes pour 546 millions d'euros (1 241 millions d'euros au 31 décembre 2016) principalement libellés en dollar américain et en couronne suédoise.

L'exposition totale du Groupe au risque de change sur des actifs/passifs concerne principalement l'activité de financement interne au Groupe.

	Au 31 décembre 2017				
en millions d'euros	Dollar américain	Couronne suédoise	Roupie indienne	Autres devises	Total
Actifs	604	5	-	246	855
Passifs	(64)	(36)	(191)	(230)	(521)
Exposition nette sur l'état consolidé de la situation financière					**334**
Dérivés de couverture					(372)
EXPOSITION NETTE					**(38)**

	Au 31 décembre 2016				
en millions d'euros	Dollar américain	Couronne suédoise	Roupie indienne	Autres devises	Total
Actifs	245	8	-	247	500
Passifs	(1 098)	(130)	(151)	(226)	(1 605)
Exposition nette sur l'état consolidé de la situation financière					**(1 105)**
Dérivés de couverture					946
EXPOSITION NETTE					**(159)**

C) Juste valeur des instruments dérivés de couverture

Le tableau ci-dessous présente les différents postes dans lesquels sont enregistrés les dérivés de couverture.

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	**Notes**	**2016**	**2017**
Autres actifs non courants	18	120	53
Autres actifs courants	20	149	121
Autres dettes non courantes et courantes	26	(89)	(18)
Juste valeur nette des instruments dérivés de couverture		**180**	**156**
Relatifs à des : ▪ *transactions opérationnelles*		217	149
▪ *transactions financières*		(37)	7

Les principaux instruments dérivés de couverture comprennent notamment la juste valeur des instruments dérivés contractés dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change, comptabilisée en « Autres actifs non courants » pour 53 millions d'euros, en « Autres actifs courants » pour 110 millions d'euros, en « Autres dettes non courantes » pour 8 millions d'euros et en « Autres dettes courantes » pour 10 millions d'euros.

La variation de la période des instruments dérivés de couverture sur transactions opérationnelles et financières reconnus en charges et produits comptabilisés en capitaux propres s'analyse comme suit :

en millions d'euros	**2017**
Instruments dérivés de couverture reconnus en charges et produits comptabilisés en capitaux propres - Au 1er janvier	**203**
Recyclage en résultat relatif aux transactions réalisées	(8)
Juste valeur des instruments dérivés de couverture relatifs aux transactions futures	(88)
INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE RECONNUS EN CHARGES ET PRODUITS COMPTABILISÉS EN CAPITAUX PROPRES - AU 31 DÉCEMBRE	**107**

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 2017, le Groupe dispose de liquidités pour 2 156 millions d'euros, les placements à court terme étant majoritairement à taux variable (ou, à défaut, à taux fixe sur des périodes de durée inférieure ou égale à trois mois), contre un endettement financier brut de 3 372 millions d'euros majoritairement à taux fixe (85 %), (cf. Note 21 – Endettement net/Trésorerie nette). L'importance de la part à taux fixe résulte du poids des emprunts obligataires à taux fixe dans l'endettement financier brut.

B) Exposition au risque de taux d'intérêt : analyse de sensibilité

Les dettes financières du Groupe étant à 85 % à taux fixe pour l'exercice 2017, toute variation à la hausse ou à la baisse des taux d'intérêt aurait eu un impact négligeable sur le coût de l'endettement financier net du Groupe.

Sur la base du niveau moyen des placements à court terme, des actifs de gestion de trésorerie et de la dette financière à taux variable, une hausse des taux d'intérêt de 100 points de base aurait eu un effet positif sur le coût de l'endettement financier net du Groupe de l'ordre de 6 millions d'euros sur l'exercice 2017. À l'inverse, une baisse des taux d'intérêt de 100 points de base aurait eu, pour l'exercice 2017, une incidence négative de 6 millions d'euros sur le coût d'endettement financier net du Groupe.

Gestion du risque de contrepartie

Dans le cadre de ses politiques de gestion des risques de change et de taux décrites ci-dessus, le Groupe conclut des contrats de couverture avec des établissements financiers de premier plan et le risque de contrepartie peut être considéré comme non significatif à ce titre. Au 31 décembre 2017, les principales contreparties du Groupe au titre de sa gestion des risques de change et de taux sont les banques Barclays, BNP Paribas, CA CIB, Citibank, Commerzbank, HSBC, ING, JP Morgan, Morgan Stanley, Natixis, Royal Bank of Scotland, Santander et Société Générale.

Note 24 Provisions pour retraites et engagements assimilés

Régimes à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies font l'objet de versements par les salariés et par les sociétés du Groupe auprès d'organismes habilités à gérer de tels fonds de retraites. Les obligations du Groupe se limitent au paiement de ces cotisations qui sont donc enregistrées en compte de résultat dès qu'elles sont encourues. Les dettes relatives à ces régimes sont comptabilisées en dettes opérationnelles. Ces régimes existent dans la majorité des pays d'Europe (France, Royaume-Uni, Pays-Bas, Allemagne et Europe centrale, Pays nordiques, Italie et Espagne), aux États-Unis ainsi que dans les pays d'Asie-Pacifique.

Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies sont :

- soit directement supportés par le Groupe, qui à ce titre, provisionne les coûts des prestations de retraites à servir, évalués à la valeur actuelle des paiements futurs estimés, en retenant des paramètres internes et externes revus régulièrement. Ces régimes à prestations définies non couverts par des actifs correspondent essentiellement à des indemnités de départ à la retraite et à des régimes de couverture sociale ;
- soit supportés au travers de fonds de pension auquel le Groupe contribue selon les règles et législations sociales propres à chaque pays d'implantation.

Les engagements de retraite souscrits dans le cadre de ces régimes sont évalués par des actuaires indépendants, suivant la méthode des unités de crédits projetées. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations, et chacune de ces unités est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale du Groupe.

Les engagements de 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 selon les flux prévisionnels de décaissement 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 liquidation, réduction ou transferts de régimes à prestations définies sont comptabilisés en « autres produits opérationnels » ou en « autres charges opérationnelles ».

L'effet de la désactualisation des obligations ainsi que celui du rendement attendu des actifs des régimes sont comptabilisés en net en « Autres charges financières » ou en « Autres produits financiers ».

Les gains et pertes actuariels sont générés par des changements d'hypothèses actuarielles ou des effets d'expérience (*i.e.* écarts entre la projection actuarielle et la réalité à la date d'établissement des comptes consolidés du Groupe) sur les engagements de retraite ou sur les actifs financiers du régime. Ceux-ci sont intégralement reconnus en produits et charges comptabilisés en capitaux propres au cours de la période dans laquelle ils surviennent (ainsi que l'impact fiscal y afférent).

Détail des provisions pour retraites et engagements assimilés

Les provisions pour retraites et engagements assimilés comprennent les obligations liées aux régimes à prestations définies couverts par des actifs (notamment au Royaume-Uni et au Canada) et celles relatives principalement aux indemnités de départs en retraite (notamment en France, en Allemagne, en Suède et en Inde).

Provisions pour retraites et engagements assimilés par principaux pays

	Obligation		Actifs des régimes		Provision nette au bilan	
en millions d'euros	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Royaume-Uni	3 633	3 490	(2 787)	(2 886)	846	604
Canada	674	716	(484)	(479)	190	237
France	237	263	(22)	(20)	215	243
Allemagne	101	99	(57)	(56)	44	43
Suède	34	31	(9)	(10)	25	21
Inde	45	59	(27)	(48)	18	11
Autres	145	154	(109)	(117)	36	37
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION DE RETRAITE AU 31 DÉCEMBRE	**4 869**	**4 812**	**(3 495)**	**(3 616)**	**1 374**	**1 196**

Les variations des provisions pour retraites et engagements assimilés sur les deux derniers exercices se présentent comme suit :

		Obligation		Actifs des régimes		Provision nette au bilan	
en millions d'euros	**Notes**	**2016**	**2017**	**2016**	**2017**	**2016**	**2017**
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 1ER JANVIER		**4 498**	**4 869**	**(3 282)**	**(3 495)**	**1 216**	**1 374**
Charge reconnue au compte de résultat		**209**	**201**	**(113)**	**(98)**	**96**	**103**
Coût des services rendus	7	59	69	-	-	59	69
Intérêts financiers	9	150	132	(113)	(98)	37	34
Impact en charges et produits comptabilisés en capitaux propres		**772**	**54**	**(496)**	**(189)**	**276**	**(135)**
Variations des écarts actuariels		772	54	-	-	772	54
Effets du changement des hypothèses financières		*858*	*204*	-	-	*858*	*204*
Effets du changement des hypothèses démographiques		*(11)*	*(114)*	-	-	*(11)*	*(114)*
Effets de l'expérience		*(75)*	*(36)*	-	-	*(75)*	*(36)*
Rendement des actifs des régimes [1]		-	-	(496)	(189)	(496)	(189)
Autres		**(610)**	**(312)**	**396**	**166**	**(214)**	**(146)**
Contributions versées par les salariés		7	7	(7)	(7)	-	-
Prestations versées aux salariés		(152)	(158)	124	147	(28)	(11)
Contributions aux régimes		-	-	(89)	(94)	(89)	(94)
Écarts de conversion		(469)	(188)	369	144	(100)	(44)
Autres mouvements		4	27	(1)	(24)	3	3
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION DE RETRAITE AU 31 DÉCEMBRE		**4 869**	**4 812**	**(3 495)**	**(3 616)**	**1 374**	**1 196**

(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 sont principalement constitués de plans à cotisations définies. Certains salariés accumulent du service ouvrant droit à pension au sein d'un régime à prestations définies. Par ailleurs, des salariés – anciens et actuels – accumulent des droits à pensions différées au titre des plans de retraite à prestations définies. Ces régimes sont gérés par des trusts, juridiquement indépendants de l'employeur. Ils sont régis par un Conseil d'Administration composé de trustees indépendants et de représentants de l'employeur.

Ces régimes de retraite à prestations définies proposent des rentes et paiements forfaitaires à leurs membres au moment de la retraite et à leurs ayants-droit en cas de décès. Les membres qui quittent le Groupe avant la retraite ont, quant à eux, droit à une pension différée. Depuis le 31 mars 2015, le principal régime de retraite est fermé à l'acquisition de droits futurs pour tous les membres en activité.

Les effectifs relatifs aux régimes à prestations définies se décomposent comme suit :

- 617 salariés en activité pour lesquels les droits sont ouverts (700 au 31 décembre 2016) ;
- 7 583 anciens salariés et salariés en activité pour lesquels les droits sont fermés (7 690 au 31 décembre 2016) ;
- 2 972 retraités (2 868 au 31 décembre 2016).

Les régimes sont soumis à la surveillance du *Pension Regulator* britannique ; les plans de financement de ces régimes sont déterminés par un actuaire indépendant dans le cadre d'évaluations actuarielles généralement effectuées tous les trois ans. Capgemini UK Plc, l'employeur, prend des engagements fermes vis-à-vis des trustees quant au comblement du déficit constaté, sur une période de recouvrement convenue.

La responsabilité du financement de ces régimes incombe à l'employeur. Les régimes de retraite à prestations définies exposent le Groupe à l'augmentation de passifs qui pourrait résulter de variations dans l'espérance de vie des membres, de fluctuations des taux d'intérêt et d'inflation et, plus généralement, de baisses sur les marchés financiers.

La maturité moyenne des régimes de retraite au Royaume-Uni est de 22 ans.

Conformément à la réglementation locle, le non-renouvellement total ou partiel de certains contrats clients pourrait obliger Capgemini UK Plc à anticiper le comblement du déficit relatif au personnel concerné.

	Obligation		Actifs des régimes		Provision nette au bilan	
en millions d'euros	2016	2017	2016	2017	2016	2017
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 1ER JANVIER	**3 330**	**3 633**	**(2 633)**	**(2 787)**	**697**	**846**
Charge reconnue au compte de résultat	**121**	**106**	**(88)**	**(72)**	**33**	**34**
Coût des services rendus	10	12	-	-	10	12
Liquidations, réductions et transferts de régimes	-	-	-	-	-	-
Intérêts financiers	111	94	(88)	(72)	23	22
Impact en charges et produits comptabilisés en capitaux propres	**765**	**(18)**	**(481)**	**(174)**	**284**	**(192)**
Variations des écarts actuariels	765	(18)	-	-	765	(18)
Effets du changement des hypothèses financières	*830*	*151*	-	-	*830*	*151*
Effets du changement des hypothèses démographiques	-	*(139)*		-	-	*(139)*
Effets de l'expérience	*(65)*	*(30)*	-	-	*(65)*	*(30)*
Rendement des actifs des régimes [1]	-	-	(481)	(174)	(481)	(174)
Autres	**(583)**	**(231)**	**415**	**147**	**(168)**	**(84)**
Contributions versées par les salariés	1	1	(1)	(1)	-	-
Prestations versées aux salariés	(72)	(105)	72	105	-	-
Contributions aux régimes	-	-	(58)	(58)	(58)	(58)
Écarts de conversion	(512)	(127)	402	101	(110)	(26)
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION DE RETRAITE AU 31 DÉCEMBRE	**3 633**	**3 490**	**(2 787)**	**(2 886)**	**846**	**604**

(1) Déduction faite des produits financiers sur actifs des régimes reconnus en compte de résultat et calculés sur la base du taux d'actualisation.

a) Principales hypothèses actuarielles

Taux d'actualisation, taux d'augmentation des salaires, et taux d'inflation

en %	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017
Taux d'actualisation des engagements	2,6-2,8	2,4
Taux d'augmentation des salaires	2,3-3,1	2,3-3,1
Taux d'inflation	3,1	3,1

Les tables de mortalité sont celles usuellement utilisées au Royaume-Uni.

b) Actifs des régimes

en millions d'euros	Au 31 décembre 2016		Au 31 décembre 2017	
Actions	1 377	49 %	1 516	52 %
Obligations et actifs de couverture	1 336	48 %	1 322	46 %
Autres	74	3 %	48	2 %
TOTAL	**2 787**	**100 %**	**2 886**	**100 %**

Les actions correspondent à des placements en actions ou à des investissements diversifiés de croissance, la majorité d'entre eux placés sur les marchés des pays développés.

Les obligations et actifs de couverture sont composés d'obligations investies sur le marché liquide. Une partie de ces investissements vise à couvrir, partiellement, le risque de taux d'intérêt des passifs du régime ; ce portefeuille d'adossement est composé d'obligations d'état britannique (GILT), en détention directe ou au moyen de prêt-emprunt.

c) Analyse de sensibilité de la dette actuarielle

en millions d'euros	Impact sur la dette actuarielle au 31 décembre 2017	
	Variation à la hausse du taux	Variation à la baisse du taux
Variation du taux d'actualisation de 50 points de base	(345)	399
Variation du taux d'inflation de 50 points de base	264	(256)
Variation du taux de mortalité de 50 points de base	(57)	61

d) Contributions

Contributions à venir

Les décaissements relatifs aux fonds de pension à prestations définies au Royaume-Uni sont estimés au titre de 2018 à 58 millions d'euros, y compris le comblement du déficit des régimes de pension sur l'horizon défini avec les trustees dans le cadre des évaluations actuarielles périodiques.

B) Canada

Au Canada, les avantages postérieurs à l'emploi en prestations définies relèvent de régimes de retraite à prestations définies et autres régimes de retraite et assimilés. Le patrimoine des plans de pension à prestations définies est juridiquement isolé de celui de l'employeur. Cependant, la responsabilité du financement des régimes incombe à l'employeur. Ces régimes exposent le Groupe à l'augmentation de passifs qui pourrait résulter de variations dans l'espérance de vie des membres, de fluctuations des taux d'intérêt et d'inflation et, plus généralement, de baisses sur les marchés financiers.

La maturité moyenne des régimes de retraite au Canada est de 20 ans.

Les régimes sont soumis à des évaluations actuarielles périodiques conduites au moins tous les trois ans. Conformément à la réglementation locale, le non-renouvellement total ou partiel de certains contrats clients pourrait obliger les entités canadiennes à anticiper le comblement du déficit relatif au personnel concerné.

Au Canada, les effectifs relatifs aux régimes à prestations définies se décomposent comme suit :

- 927 salariés en activité pour lesquels les droits sont ouverts (1 000 au 31 décembre 2016) ;
- 88 anciens salariés et salariés en activité pour lesquels les droits sont fermés (80 au 31 décembre 2016) ;
- 348 retraités (303 au 31 décembre 2016).

en millions d'euros	Obligation		Actifs des régimes		Provision nette au bilan	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 1ER JANVIER	**624**	**674**	**(448)**	**(484)**	**176**	**190**
Charge reconnue au compte de résultat	**50**	**49**	**(19)**	**(18)**	**31**	**31**
Coût des services rendus	25	25	-	-	25	25
Intérêts financiers	25	24	(19)	(18)	6	6
Impact en charges et produits comptabilisés en capitaux propres	**(6)**	**55**	**(9)**	**(9)**	**(15)**	**46**
Variations des écarts actuariels	(6)	55	-	-	(6)	55
Effets du changement des hypothèses financières	*14*	*57*	-	-	*14*	*57*
Effets du changement des hypothèses démographiques	*(14)*	*(2)*	-	-	*(14)*	*(2)*
Effets de l'expérience	*(6)*	-	-	-	*(6)*	-
Rendement des actifs des régimes [1]	-	-	(9)	(9)	(9)	(9)
Autres	**6**	**(62)**	**(8)**	**32**	**(2)**	**(30)**
Contributions versées par les salariés	4	4	(4)	(4)	-	-
Prestations versées aux salariés	(45)	(26)	43	23	(2)	(3)
Contributions aux régimes	-	-	(14)	(15)	(14)	(15)
Écarts de conversion	42	(40)	(30)	28	12	(12)
Autres mouvements	5	-	(3)	-	2	-
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION DE RETRAITE AU 31 DÉCEMBRE	**674**	**716**	**(484)**	**(479)**	**190**	**237**

(1) Déduction faite des produits financiers sur actifs des régimes reconnus en compte de résultat et calculés sur la base du taux d'actualisation.

a) Principales hypothèses actuarielles

Taux d'actualisation, taux d'augmentation des salaires, et taux d'inflation

en %	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017
Taux d'actualisation des engagements	3,9	3,4
Taux d'augmentation des salaires	2,8	2,3
Taux d'inflation	2,0	2,0

En 2017, les indices de référence utilisés pour la détermination des taux d'actualisation sont similaires à ceux utilisés les années précédentes.

Les tables de mortalité sont celles usuellement utilisées au Canada.

b) Actifs des régimes

en millions d'euros	Au 31 décembre 2016		Au 31 décembre 2017	
Actions	280	58 %	271	57 %
Obligations et actifs de couverture	199	41 %	198	41 %
Autres	5	1 %	10	2 %
TOTAL	**484**	**100 %**	**479**	**100 %**

Les actions correspondent à des placements en actions ou à des investissements diversifiés de croissance, la majorité d'entre eux placés sur les marchés des pays développés.

Les obligations sont principalement composées d'obligations du gouvernement canadien. Une partie de ces investissements vise à couvrir, partiellement, le risque de taux d'intérêt des passifs du régime ; ce portefeuille d'adossement est composé d'obligations du gouvernement canadien, en détention directe ou au moyen de prêt-emprunt.

c) Analyse de sensibilité de la dette actuarielle

	Impact sur la dette actuarielle au 31 décembre 2017	
en millions d'euros	Variation à la hausse du taux	Variation à la baisse du taux
Variation du taux d'actualisation de 50 points de base	(66)	74
Variation du taux d'inflation de 50 points de base	47	(42)
Variation du taux de mortalité de 50 points de base	-	3

d) Contributions à venir

Les décaissements relatifs aux fonds de pension à prestations définies canadiens sont estimés au titre de 2018 à 16 millions d'euros, y compris le comblement du déficit des régimes de pension défini dans le cadre des évaluations actuarielles périodiques.

Note 25 Provisions non courantes et courantes

Une provision est reconnue dans l'état de la situation financière consolidée à la clôture d'un exercice si, et seulement si, il existe une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, s'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation et si le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. Les provisions sont actualisées lorsque l'effet de la valeur temps est significatif.

Les variations des provisions courantes et non courantes s'analysent comme suit :

en millions d'euros	2016	2017
Au 1er janvier	**118**	**130**
Dotations	46	55
Reprises pour utilisation	(14)	(46)
Reprises pour non utilisation	(16)	(14)
Autres	(4)	(12)
AU 31 DÉCEMBRE	**130**	**113**

4

Au 31 décembre 2017, les provisions courantes (88 millions d'euros) et non courantes (25 millions d'euros) concernent principalement des risques sur projets et contrats pour un montant de 96 millions d'euros (110 millions d'euros au 31 décembre 2016) et des risques liés à des litiges sociaux et fiscaux pour un montant de 17 millions d'euros (20 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Note 26 Autres dettes non courantes et courantes

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	Notes	2016	2017
Réserves spéciales de participation		28	34
Instruments dérivés	23	89	18
Dettes sur acquisitions de sociétés		147	201
Dettes d'impôts non courants		16	43
Divers		87	96
AUTRES DETTES NON COURANTES ET COURANTES	22	**367**	**392**

Les dettes sur acquisitions de sociétés se composent pour 117 millions d'euros du droit de vente octroyé à Caixa Participacões et EMC en 2012 et 2013 de leurs participations dans Capgemini Brasil S.A. (anciennement CPM Braxis) et des compléments de prix consentis lors de certaines acquisitions.

Au 31 décembre 2016, les instruments dérivés comprenaient les contrats d'échange EUR-taux fixe contre USD-taux fixe (*Cross Currency Swap*) dont la valeur au 31 décembre 2016 s'élevait à 35 millions d'euros. Ces contrats ont été dénoués par anticipation au cours de l'exercice 2017.

Note 27 Dettes opérationnelles

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	Note	2016	2017
Fournisseurs		1 105	1 124
Taxes		392	409
Personnel		1 311	1 291
Divers		10	13
DETTES OPÉRATIONNELLES	22	**2 818**	**2 837**

Note 28 Effectifs

Effectifs moyens par zone géographique

	2016		2017	
	Effectifs	%	Effectifs	%
Amérique du Nord	16 846	9	17 377	9
France	23 690	13	24 489	13
Royaume-Uni et Irlande	9 075	5	8 561	4
Benelux	8 200	4	7 970	4
Europe du Sud	7 713	4	8 349	4
Pays nordiques	4 041	2	4 173	2
Allemagne et Europe centrale	11 897	7	13 245	7
Asie-Pacifique et Amérique latine	103 972	56	112 445	57
Non alloué	159	-	146	-
EFFECTIFS MOYENS	**185 593**	**100**	**196 755**	**100**

Effectifs de fin d'année par zone géographique

	2016		2017	
	Effectifs	%	Effectifs	%
Amérique du Nord	16 895	9	17 209	9
France	24 226	13	25 299	13
Royaume-Uni et Irlande	9 025	5	8 217	4
Benelux	8 037	4	8 011	4
Europe du Sud	8 074	4	8 629	4
Pays nordiques	4 067	2	4 247	2
Allemagne et Europe centrale	12 464	6	13 970	7
Asie-Pacifique et Amérique latine	110 135	57	113 968	57
Non alloué	154	-	148	-
EFFECTIFS DE FIN D'ANNÉE	**193 077**	**100**	**199 698**	**100**

Note 29 Engagements hors-bilan

Engagements hors-bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe

A) Engagements donnés sur contrats clients

Pour quelques grands contrats, le Groupe a été amené à mettre en place des garanties de performance et/ou financières. Le chiffre d'affaires en 2017 des clients concernés représente environ 8 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Par ailleurs, certains clients bénéficient :

- de garanties financières limitées émises par le Groupe pour un montant total de 1 719 millions d'euros au 31 décembre 2017 (1 601 millions d'euros au 31 décembre 2016) ;
- de garanties bancaires supportées par le Groupe pour un montant global de 170 millions d'euros au 31 décembre 2017 (197 millions d'euros au 31 décembre 2016).

B) Engagements donnés sur locations non résiliables

Les engagements donnés sur locations non résiliables sont analysés par échéances comme suit :

en millions d'euros	Matériel informatique	Bureaux	Voitures et autres locations non résiliables	Total
n+1	6	182	54	242
n+2	4	142	37	183
n+3	2	96	20	118
n+4	2	77	6	85
n+5	-	65	-	65
n+6 et années ultérieures	-	114	-	114
AU 31 DÉCEMBRE 2017	**14**	**676**	**117**	**807**
Au 31 DÉCEMBRE 2016	**16**	**635**	**124**	**775**

Les charges de loyer reconnues en compte de résultat sur l'exercice 2017 s'élèvent à 339 millions d'euros (362 millions d'euros en 2016).

C) Autres engagements donnés

Les autres engagements donnés s'élèvent à 30 millions d'euros au 31 décembre 2017 (37 millions d'euros au 31 décembre 2016). Ils se composent principalement des engagements d'achats fermes de matériel ou de services au Royaume-Uni et en France.

D) Autres engagements reçus

Les autres engagements reçus s'élèvent à 118 millions d'euros au 31 décembre 2017 (130 millions d'euros au 31 décembre 2016). Ils se composent principalement :

- d'engagements reçus sur contrats clients. Dans le cadre d'un contrat signé en 2010, le Groupe a reçu une garantie financière de 50 millions d'euros de la part d'un client ;
- d'engagements reçus suite au rachat de la participation de certains actionnaires minoritaires de Capgemini Brasil S.A. pour un montant de 59 millions d'euros.

Engagements hors-bilan liés aux financements du Groupe

A) Emprunts obligataires

Au titre des emprunts obligataires émis en 2015 et de l'emprunt obligataire émis en 2016 mentionnés dans la Note 21 – Endettement net/Trésorerie nette, Capgemini SE s'est engagé à respecter certaines clauses habituelles, et notamment à maintenir les obligations à un rang identique à toutes les autres obligations négociables qui pourraient être émises par la Société (clause *pari passu*).

B) Ligne de crédit syndiqué conclu par Capgemini SE non utilisée à ce jour

Au titre de la ligne de crédit mentionnée dans la Note 21 – Endettement net/Trésorerie nette, Capgemini SE s'est engagé à respecter les ratios financiers (définis en normes IFRS) suivants :

- un ratio d'endettement net [1] consolidé rapporté aux capitaux propres consolidés qui doit être inférieur à tout moment à 1 ;
- un ratio de couverture du coût de l'endettement financier (net) consolidé par la marge opérationnelle [1] consolidée qui doit être supérieur ou égal à 3 au 31 décembre et au 30 juin de chaque année (sur la base des 12 derniers mois écoulés).

Il est précisé qu'aux 31 décembre 2017 et 2016, ces ratios financiers sont respectés par le Groupe.

La ligne de crédit comporte également des engagements qui limitent la capacité de Capgemini SE et de ses filiales à engager certaines opérations, notamment consentir des sûretés sur leurs actifs, la cession d'actifs et les fusions ou opérations assimilées. Capgemini SE s'est en outre engagée à respecter certaines clauses habituelles, notamment le maintien de la ligne de crédit au même rang que les autres dettes financières du Groupe de même nature (clause *pari passu*).

C) 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 2017, ces dettes financières concernent les contrats de location financement pour un montant de 87 millions d'euros et des autres dettes financières pour un montant de 3 millions d'euros.

Passifs éventuels

Au cours de l'exercice 2017 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 justifie sa position et estime disposer de chances sérieuses de succès au contentieux. C'est notamment le cas, en France, pour le crédit d'impôt recherche 2008 à 2013 dont la partie relative aux clients privés a, chez certaines sociétés agréées au titre du CIR, fait l'objet d'un rejet de la part de l'administration fiscale.

(1) Les indicateurs alternatifs de performance suivis par le Groupe, la marge opérationnelle et l'endettement net sont définis en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance et détaillés en Note 21 – Endettement net/Trésorerie nette.

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 2017, seule l'entité O2C Pro LLC est consolidée selon cette méthode depuis l'acquisition par le Groupe d'une participation de 49 % dans cette entité. Les transactions effectuées avec cette entreprise associée au cours de l'exercice 2017 ont été réalisées à des prix de marché et leur volume n'est pas significatif.

Autres parties liées

Au cours de l'exercice 2017, aucune opération significative n'a été réalisée avec :

- des actionnaires détenant un droit de vote significatif dans le capital de Capgemini SE ;
- des membres des organes de direction y compris les administrateurs ;
- des entités sur lesquelles un des 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 Caixa Participacões, actionnaire minoritaire, est également un des principaux clients de Capgemini Brasil S.A. et représente environ 24 % de son chiffre d'affaires.

Enfin, la société MM Consulting, dont Monsieur Yann Delabrière (administrateur de Capgemini SE) est le Président-directeur général, a signé un contrat d'un an avec Capgemini Consulting afin d'aider cette entité sur le marché du *Digital Manufacturing*, en mettant à profit ses connaissances du secteur automobile. Les honoraires facturés à l'entité de conseil pour les travaux réalisés en 2017, aux termes de l'accord entré en vigueur en octobre 2016, s'élèvent à 157 500 euros.

Rémunération des membres des organes de direction

Le tableau ci-dessous analyse la rémunération au titre des années 2016 et 2017 des membres des organes de direction qui comprennent d'une part les membres de la Direction Générale du Groupe présents à la clôture de chaque exercice, soit 22 personnes en 2017 (26 personnes en 2016) et d'autre part les administrateurs (rémunération, jetons de présence et honoraires).

en milliers d'euros	**2016**	**2017**
Avantages à court terme hors charges patronales [1]	24 166	21 943
dont jetons de présence des administrateurs salariés	*80*	*196*
dont jetons de présence des administrateurs non salariés [2] [3]	*719*	*1 004*
Avantages à court terme : charges patronales	4 573	5 144
Avantages postérieurs à l'emploi [4]	1 695	1 258
Rémunération en actions [5]	9 781	8 722

(1) Inclut les salaires bruts, rémunérations, primes, intéressements, jetons de présence, honoraires et avantages en nature.
(2) Pour rappel, Paul Hermelin a abandonné depuis 2011 ses jetons de présence.
(3) 15 administrateurs en 2016 et 16 en 2017.
(4) Ce montant comprend principalement la charge annualisée des indemnités de départ en retraite conventionnelles et/ou contractuelles.
(5) Ce montant correspond à l'étalement de la charge annualisée, 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 Capgemini SE, au titre de l'exercice 2017, un dividende de 1,70 euro par action. Il était de 1,55 euro par action au titre de l'exercice 2016.

Le 5 février 2018, le Groupe a annoncé l'acquisition, aux États-Unis, de la société LiquidHub, expert américain de l'engagement client. La transaction devrait être finalisée dans les prochains mois.

Note 32 Liste par pays des principales sociétés consolidées

Capgemini SE est la société mère d'un ensemble communément appelé « le groupe Capgemini » constitué de 137 sociétés. La liste suivante indique les principales sociétés consolidées au 31 décembre 2017.

Pays	Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2017	Pourcentage d'intérêt	Méthode d'intégration [1]
ALLEMAGNE	Capgemini Deutschland GmbH	100,00 %	IG
	Capgemini Deutschland Holding GmbH	100,00 %	IG
	Capgemini Outsourcing Services GmbH	100,00 %	IG
	Sogeti Deutschland GmbH	100,00 %	IG
	Idean Enterprises GmbH	100,00 %	IG
ARGENTINE	Capgemini Argentina S.A.	100,00 %	IG
AUSTRALIE	Capgemini Australia Pty Limited	100,00 %	IG
AUTRICHE	Capgemini Consulting Österreich AG	100,00 %	IG
BELGIQUE	Capgemini Belgium N.V./S.A.	100,00 %	IG
BRÉSIL	Capgemini Business Services Brasil - Assessoria Empresarial Ltda.	100,00 %	IG
	Capgemini Brasil S.A.	78,61 %	IG
	CPM Braxis Tecnologia, Ltda.	78,61 %	IG
CANADA	Capgemini Canada Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini Solutions Canada Inc.	100,00 %	IG
	Inergi LP	100,00 %	IG
	New Horizon System Solutions LP	100,00 %	IG
	Société en Commandite Capgemini Québec	100,00 %	IG
CHINE	Capgemini (China) Co., Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini Business Services (China) Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini Hong Kong Ltd.	100,00 %	IG
DANEMARK	Capgemini Danmark A/S	100,00 %	IG
ESPAGNE	Capgemini España S.L.	100,00 %	IG
	Prosodie Ibérica S.L.	100,00 %	IG
	Sogeti España S.L.	100,00 %	IG
ÉTATS-UNIS	Capgemini America, Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini Government Solutions LLC	100,00 %	IG
	Capgemini North America, Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini Technologies LLC	100,00 %	IG
	CHCS Services, Inc.	100,00 %	IG
	Restaurant Application Development International LLC	100,00 %	IG
	Idean Enterprises, Inc.	100,00 %	IG
	O2C Pro LLC	49,00 %	ME
	Lyons Consulting Group LLC	100,00 %	IG
FINLANDE	Capgemini Finland Oy	100,00 %	IG
	Sogeti Finland Oy	100,00 %	IG
	Idean Enterprises Oy	100,00 %	IG

(1) IG = Intégration globale, ME = Mise en équivalence.

Pays	Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2017	Pourcentage d'intérêt	Méthode d'intégration [1]
FRANCE	Capgemini SE	Société mère	
	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 Latin America 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
	Immobilière Les Fontaines S.A.R.L.	100,00 %	IG
	Prosodie S.A.S.	100,00 %	IG
	SCI Paris Étoile	100,00 %	IG
	Silgem S.A.S.	50,00 %	IG
	Itelios S.A.S.	100,00 %	IG
	Sogeti Corporate Services S.A.S.	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
INDE	Capgemini Technology Services India Limited	99,77 %	IG
IRLANDE	Capgemini Ireland Limited	100,00 %	IG
ITALIE	Capgemini BS S.r.l.	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
MAROC	Capgemini Technology Services Maroc SA	100,00 %	IG
MEXIQUE	Capgemini México S. de R.L. de C.V.	100,00 %	IG
NORVÈGE	Capgemini Norge AS	100,00 %	IG
PAYS-BAS	Capgemini Educational Services B.V.	100,00 %	IG
	Capgemini N.V.	100,00 %	IG
	Capgemini Nederland B.V.	100,00 %	IG
	Dunit B.V.	100,00 %	IG
	Sogeti Nederland B.V.	100,00 %	IG
POLOGNE	Capgemini Polska Sp. z.o.o.	100,00 %	IG
PORTUGAL	Capgemini Portugal, Serviços de Consultoria e Informática, S.A.	100,00 %	IG
ROYAUME-UNI	Capgemini Financial Services UK Limited	100,00 %	IG
	Capgemini UK plc	100,00 %	IG
	CGS Holdings Limited	100,00 %	IG
	IGATE Computer Systems (UK) Limited	100,00 %	IG
	IGATE Information Services (UK) Limited	100,00 %	IG
	Sogeti UK Limited	100,00 %	IG
	Lyons Consulting Group Limited	100,00 %	IG
SINGAPOUR	Capgemini Asia Pacific Pte. Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini Singapore Pte. Ltd.	100,00 %	IG
SUÈDE	Capgemini AB	100,00 %	IG
	Capgemini Sverige AB	100,00 %	IG
	Sogeti Sverige AB	100,00 %	IG
SUISSE	Capgemini Suisse S.A.	100,00 %	IG

(1) IG = Intégration globale, ME = Mise en équivalence.

Note 33 Honoraires des Commissaires aux Comptes

Les honoraires des Commissaires aux Comptes pour 2017 se décomposent de la manière suivante :

	KPMG		PwC	
en millions d'euros (hors taxes)	**2017**	**2016**	**2017**	**2016**
Certification des comptes	3,2	3,3	3,0	3,1
▪ Capgemini SE	0,5	0,5	0,5	0,5
▪ Filiales intégrées globalement	2,7	2,8	2,5	2,6
Services autres que la certification des comptes [1]	1,8	1,8	1,3	1,5
TOTAL	**5,0**	**5,1**	**4,3**	**4,6**

(1) L'essentiel de ces honoraires sont relatifs à des missions réalisées à la demande de nos clients, dans le cadre de la norme ISAE 34-02 et concernant l'audit d'applications et/ou de processus sous-traités au Groupe.

4.2.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2017

À l'Assemblée Générale de la société Capgemini SE,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Capgemini SE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'Audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Comptabilisation du chiffre d'affaires et des coûts liés aux prestations à long terme

Risque identifié

Le groupe Capgemini opère sur le marché des services professionnels informatiques et fournit notamment des prestations à long terme.

Comme indiqué dans la Note 6 de l'annexe, la méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts des contrats à long terme est fonction de la nature des prestations rendues, notamment :

- le chiffre d'affaires lié aux prestations de services de technologie et d'ingénierie et de conseil au forfait est reconnu au fur et à mesure de la réalisation de la prestation, selon la méthode à l'avancement par les coûts. Le pourcentage d'avancement est déterminé pour chaque projet en rapportant le montant des coûts engagés à la date de clôture au montant total estimé des coûts du projet. Les coûts sont reconnus lorsqu'ils sont encourus ; et
- le chiffre d'affaires lié aux prestations de services applicatifs et d'infogérance est reconnu sur la durée du contrat en fonction du niveau de services rendus. Les coûts relatifs aux prestations d'infogérance sont comptabilisés en charge de la période au cours de laquelle ils sont encourus. 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.

Des provisions pour perte à terminaison sont comptabilisées au passif si le montant des coûts restants à engager est supérieur au chiffre d'affaires restant à reconnaître sur le contrat.

Le montant du chiffre d'affaires et des coûts à comptabiliser sur l'exercice, et des éventuelles provisions pour perte à terminaison à la date de clôture, dépend de la capacité du Groupe :

- à identifier chaque élément séparable des contrats long terme à prestations multiples et à déterminer leur traitement comptable ;
- à déterminer le traitement des coûts de transition et de transformation liés à la mise en œuvre des contrats long terme ;
- à mesurer les coûts encourus pour les prestations à prix forfaitaire et le niveau de services rendus pour les prestations à prix variable ;
- à estimer les coûts restant à engager jusqu'à la fin du contrat.

Compte tenu des jugements et estimations de la direction entrant dans la détermination du chiffre d'affaires et de la comptabilisation des coûts, nous avons considéré que la comptabilisation du chiffre d'affaires et des coûts liés aux prestations à long terme constitue un point clé de notre audit.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Nous avons obtenu une compréhension du processus lié à la comptabilisation des différents flux de chiffres d'affaires.

Nous avons tenu compte dans notre approche des systèmes d'information impliqués dans la reconnaissance du chiffre d'affaires et la comptabilisation des coûts associés, en testant, avec l'aide de nos spécialistes informatiques, l'efficacité des contrôles automatiques des systèmes impactant la reconnaissance du chiffre d'affaires.

Nos travaux ont notamment consisté à :

- évaluer les procédures de contrôle interne, identifier les principaux contrôles manuels ou automatisés, pertinents pour notre audit et tester leur conception et efficacité opérationnelle ;
- examiner, sur la base d'un échantillon de contrats, la méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires de chaque élément séparable des contrats et de comptabilisation des coûts, rapprocher les données comptables avec le suivi opérationnel des projets et apprécier le caractère raisonnable des estimations retenues notamment pour évaluer les coûts restant à engager pour les contrats à prix forfaitaire et le niveau de services rendus pour les contrats à prix variable ;
- réaliser des procédures d'audit analytique, en analysant notamment les variations de chiffre d'affaires et de taux de marge significatives d'une période à l'autre ;
- apprécier le caractère approprié des informations présentées dans les Notes de l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation des écarts d'acquisition

Risque identifié

Dans le cadre de son développement, le Groupe mène des opérations de croissance externe ciblées et est amené à reconnaître des écarts d'acquisition à l'actif de ses états financiers.

Les écarts d'acquisition correspondent à la différence entre le prix d'acquisition et le montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables acquis et passifs repris, et sont alloués aux différentes unités génératrices de trésorerie en fonction de la valeur d'utilité apportée à chacune d'entre elles.

La direction s'assure au moins une fois par an que la valeur nette comptable de ces écarts d'acquisition, figurant à l'actif pour un montant de 6 830 millions d'euros au 31 décembre 2017, n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable. Or, toute évolution défavorable des activités auxquelles les écarts d'acquisition ont été affectés, en raison de facteurs internes ou externes par exemple liés à l'environnement économique et financier des marchés sur lesquels Capgemini opère, est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable des écarts d'acquisition et à nécessiter la constatation d'une dépréciation. Une telle évolution implique de réapprécier la pertinence de l'ensemble des hypothèses retenues pour la détermination des valeurs recouvrables ainsi que le caractère raisonnable et cohérent des paramètres de calcul retenus.

Les modalités du test de dépréciation mis en œuvre et le détail des hypothèses retenues sont décrites dans la Note 15 de l'annexe aux comptes consolidés. La valeur recouvrable a été déterminée par référence à la valeur d'utilité calculée à partir de la valeur actualisée des flux de trésorerie attendus du groupe d'actifs composant chaque unité génératrice de trésorerie.

Nous avons considéré que l'évaluation des écarts d'acquisition constitue un point clé de notre audit compte tenu du montant significatif des écarts d'acquisition dans les états financiers et de leur sensibilité aux hypothèses retenues par la direction.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Notre approche a consisté à :

- apprécier la correcte identification des unités génératrices de trésorerie (UGT) ;
- prendre connaissance et évaluer le processus mis en œuvre par la direction pour la réalisation des tests de dépréciation ;
- vérifier que le modèle utilisé pour le calcul des valeurs d'utilité est approprié ;
- analyser la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la direction présentées au Conseil d'Administration dans le cadre du processus budgétaire ;
- comparer les projections de flux de trésorerie prévues pour les années 2018 à 2020 aux plans d'affaires utilisés lors du test de dépréciation de l'exercice précédent ;
- comparer les projections de résultats 2017 du test de dépréciation de l'exercice précédent avec les résultats réels ;
- effectuer des entretiens avec les responsables financiers et opérationnels des zones géographiques représentant les unités génératrices de trésorerie pour analyser les principales hypothèses utilisées dans les plans d'affaires et confronter ces hypothèses avec les explications obtenues ;
- évaluer les méthodologies de calcul du taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie estimés attendus ainsi que du taux de croissance à long terme utilisé pour projeter à l'infini les flux de trésorerie de la dernière année estimée ; comparer ces taux avec des données de marché ou des sources externes et recalculer ces taux à partir de nos propres sources de données ;
- analyser les tests de sensibilité des valeurs d'utilité à une variation des principales hypothèses retenues effectués par la direction ;
- apprécier le caractère approprié de l'information financière fournie en Note 15 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nos travaux se sont déroulés avec l'implication de spécialistes en évaluation de nos cabinets.

Impôts différés actifs – Caractère recouvrable des impôts différés actifs sur déficits reportables

Risque identifié

Au 31 décembre 2017, un montant de 1 283 millions d'euros au titre des impôts différés actifs, incluant 763 millions d'euros relatifs aux déficits fiscaux reportables dont 554 millions d'euros aux États-Unis, ainsi que 172 millions d'euros d'impôts différés passifs figurent dans les états consolidés de la situation financière. Un impôt différé actif n'est comptabilisé que s'il est probable que la Société disposera de bénéfices imposables suffisants pour le recouvrer. Les impôts différés actifs non reconnus sur déficits fiscaux reportables dans les comptes au 31 décembre 2017 s'élèvent à 228 millions d'euros.

Comme indiqué dans la Note 16 de l'annexe, la capacité du Groupe à reconnaître ses actifs d'impôts différés relatifs aux déficits reportables est appréciée par la direction à la clôture de chaque exercice en tenant compte des prévisions de résultats fiscaux futurs. La probabilité de recouvrement des impôts différés actifs repose notamment sur un plan d'affaires établi sur un horizon de dix ans et qui tient compte d'une probabilité de réalisation des bénéfices imposables futurs. Elle prend en compte également une évaluation des Directions Financières locales et centrale sur la capacité d'atteinte des plans d'affaires au regard des risques identifiés à la clôture dans la juridiction concernée.

Nous avons considéré la reconnaissance des actifs d'impôts différés relatifs aux déficits fiscaux reportables comme un point clé de notre audit en raison de leur sensibilité aux hypothèses retenues par la direction pour la comptabilisation de ces actifs et du caractère significatif de leurs montants.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Nos travaux ont consisté à apprécier la capacité du Groupe à reconnaître des impôts différés sur pertes fiscales reportables, notamment au regard :

- des impôts différés passifs existants dans la même juridiction fiscale et qui pourront être imputés sur les pertes fiscales reportables existantes avant leur expiration ; et
- des profits taxables futurs par juridiction fiscale qui permettront d'absorber les pertes fiscales antérieures.

Nous avons vérifié que le modèle retenu par la direction pour identifier les pertes fiscales reportables existantes qui seront utilisées, soit par des impôts différés passifs soit par des profits taxables futurs, est approprié.

Pour l'appréciation des profits taxables futurs, nous avons évalué la fiabilité du processus d'établissement du plan à dix ans sur la base duquel le Groupe a reconnu ses actifs d'impôts différés en :

- examinant la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la direction présentées au Conseil d'Administration dans le cadre du processus budgétaire ;
- comparant les projections de résultats des exercices antérieurs avec les résultats réels des exercices concernés ;
- vérifiant la correcte reprise des données et des taux de croissance à long terme du plan d'affaires retenus pour les tests de dépréciation d'actifs avec ceux retenus pour l'évaluation des impôts différés ;
- faisant un examen critique des hypothèses utilisées par la direction pour établir les projections de résultats au-delà de la période du plan à trois ans validé par le Conseil d'Administration, notamment en regardant leur cohérence par rapport aux taux de croissance à long terme utilisés et aux informations recueillies lors nos entretiens avec les membres de la direction.

Nous avons également considéré, avec l'aide de nos experts, l'incidence potentielle de la réforme fiscale américaine sur l'évaluation des impôts différés actifs et passifs aux États-Unis en l'état actuel des interprétations de place existantes.

Nos travaux se sont déroulés avec l'implication de spécialistes en fiscalité de nos cabinets.

Contrôles fiscaux

Risque identifié

Le Groupe est présent dans un grand nombre de juridictions fiscales différentes. Ses positions donnent régulièrement lieu à des questions de la part des autorités fiscales des pays dans lesquels les sociétés du Groupe opèrent, sur des sujets liés à leurs activités courantes.

Certains contrôles fiscaux peuvent donner lieu à des redressements fiscaux et à des litiges avec les autorités fiscales. L'estimation du risque relatif à chaque litige fiscal est revue régulièrement par chaque filiale et par la Direction Fiscale du Groupe, avec l'aide de conseils externes pour les litiges les plus significatifs ou complexes.

Comme indiqué dans la Note 29 de l'annexe aux comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2017, ces redressements n'ont pas fait l'objet, pour l'essentiel, de provisions dans les comptes dans la mesure où le Groupe justifie sa position et estime disposer de chances sérieuses de succès au contentieux. C'est notamment le cas, en France, pour le crédit d'impôt recherche 2008 à 2013 dont la partie relative aux clients privés a, chez certaines sociétés agréées au titre du crédit d'impôt recherche, fait l'objet d'un rejet de la part de l'administration fiscale.

Nous avons considéré les risques fiscaux comme un point clé de notre audit en raison de l'exposition du Groupe aux problématiques fiscales de par son implantation à l'international, du crédit d'impôt recherche sur la période 2008 à 2013 en liaison avec les spécificités de son secteur d'activité, et du degré de jugement de la direction dans l'estimation des risques et des montants comptabilisés.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Nous avons, à partir de discussions avec la direction, pris connaissance des procédures mises en place par le Groupe pour identifier les positions fiscales incertaines et, le cas échéant, provisionner les risques fiscaux.

En outre, nous avons apprécié les jugements formulés par la direction dans le cadre de l'évaluation de la probabilité des impôts à payer et du montant des expositions potentielles et, par conséquent, du caractère raisonnable des estimations retenues en matière de provisions pour risques fiscaux.

Nous nous sommes particulièrement intéressés à l'incidence des évolutions des réglementations fiscales locales et des contrôles en cours des autorités fiscales locales.

En vue d'apprécier si les litiges fiscaux ont été appréhendés de façon appropriée, nous avons avec l'aide, de nos experts en fiscalité :

- mené des entretiens auprès de la Direction Fiscale du Groupe et des directions locales afin d'apprécier l'état actuel des investigations menées et des redressements notifiés par les autorités fiscales et suivre les développements des contestations et procédures contentieuses ou précontentieuses en cours ;
- consulté les décisions et correspondances récentes des sociétés du Groupe avec les autorités fiscales locales, et pris connaissance de la correspondance entre les sociétés concernées et leurs avocats lorsque cela était nécessaire ;
- procédé à une revue critique des estimations et positions retenues par la direction et des opinions de ses conseils externes ;
- analysé les réponses des conseils externes de la Société à nos demandes d'information ;
- vérifié que les derniers développements ont été pris en compte dans l'estimation des risques et des provisions constatées au bilan.

Provisions pour retraite et engagements assimilés

Risque identifié

Comme indiqué dans la Note 24 de l'annexe, le Groupe participe à plusieurs régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies. Les principaux régimes de retraite, localisés au Royaume-Uni, au Canada et en France, représentent une valeur actuarielle des avantages accumulés de 4 469 millions d'euros sur un montant total de 4 812 millions d'euros. Compte tenu d'une couverture de ces passifs par des actifs dédiés notamment au Royaume-Uni et au Canada, dont la juste valeur s'élève à 3 616 millions d'euros, le passif net s'établit à 1 196 millions d'euros au 31 décembre 2017.

L'évaluation des actifs et des passifs des régimes de retraite ainsi que de la charge actuarielle de l'exercice, requiert du jugement pour déterminer les hypothèses appropriées à retenir telles que les taux d'actualisation et d'inflation, les futures augmentations de salaires, le taux de rotation du personnel, les tables de mortalité... Des variations de certaines de ces hypothèses peuvent avoir une incidence significative sur la détermination du passif net comptabilisé ainsi que sur le résultat du Groupe. Dans ce contexte, la direction fait appel à des actuaires externes pour l'aider à déterminer ces hypothèses.

Du fait des montants que représentent ces engagements et les actifs dédiés à leur couverture, mais aussi du jugement inhérent à la détermination des hypothèses actuarielles et à la sensibilité qui en découle, nous avons considéré les engagements résultant des régimes à prestations définies comme un point clé de notre audit.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Nous avons pris connaissance du processus d'évaluation des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies appliqué par le Groupe.

Avec l'assistance de nos propres actuaires, nos travaux ont consisté à :

- apprécier le caractère raisonnable des hypothèses relatives aux taux d'actualisation et d'inflation retenus au regard des conditions de marché ;
- apprécier les hypothèses relatives aux augmentations de salaires et aux données démographiques pour évaluer leur cohérence avec les spécificités de chaque régime et, le cas échéant, avec les références nationales et sectorielles concernées ;
- valider, sur la base d'échantillons, la transcription correcte des données individuelles et des hypothèses actuarielles et statistiques retenues dans le calcul des engagements effectués par les actuaires externes ;
- vérifier l'exactitude des calculs préparés par les actuaires externes ;
- apprécier, pour les actifs dédiés, le caractère raisonnable des hypothèses retenues pour l'évaluation de ces derniers.

Vérification des informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion

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 du Conseil d'Administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux Comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la société Capgemini SE par votre Assemblée Générale du 25 avril 2002 pour le cabinet KPMG Audit et du 24 mai 1996 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2017, le cabinet KPMG Audit était dans la seizième année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la vingt-deuxième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'Audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'Audit

Nous remettons un rapport au Comité d'Audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'Audit, figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'Audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit des Risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 26 février 2018

PricewaterhouseCoopers Audit
Françoise Garnier — Associée
Richard Béjot — Associé

Paris La Défense, le 26 février 2018

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Frédéric Quélin
Associé

4.3 Commentaires sur les comptes de la société Capgemini SE

4.3.1 Le compte de résultat

Pour l'exercice 2017, **les produits d'exploitation** s'élèvent à 393 millions d'euros (dont 300 millions d'euros de redevances reçues des filiales) contre 304 millions d'euros l'an dernier (dont 264 millions d'euros de redevances).

Le résultat d'exploitation s'établit à 255 millions d'euros contre 162 millions d'euros en 2016.

Le résultat financier est positif de 2 472 millions d'euros (contre 867 millions d'euros en 2016) et représente le solde entre :

- 2 854 millions d'euros de produits constitués principalement de reprises de provisions sur titres de participation (pour 2 389 millions d'euros) notamment aux États-Unis, Pays-Bas, Italie, et Espagne, de différences positives de change dans le cadre de la centralisation du risque de change du Groupe (323 millions d'euros), de dividendes reçus des filiales (pour 83 millions d'euros), aux revenus des prêts accordés aux filiales (30 millions d'euros) ;
- une charge de 382 millions d'euros correspondant principalement aux différences négatives de change dans le cadre de la centralisation du risque de change du Groupe (246 millions d'euros), à une provision sur titres de participation (pour 41 millions d'euros), à une provision pour perte de change de 22 millions d'euros, ainsi qu'aux intérêts financiers relatifs aux emprunts obligataires et à un contrat de *swap* de devises (pour un montant de 72 millions d'euros).

Cette augmentation de 1 605 millions d'euros du résultat financier entre les deux exercices s'explique essentiellement par la variation des reprises nettes de dotations aux provisions sur titres de participation.

Le résultat exceptionnel est positif de 5 millions d'euros contre une charge de 71 millions en 2016.

Après **une charge d'impôt** de 13 millions d'euros (contre une charge de 8 millions d'euros en 2016), correspondant notamment à la charge d'impôt sur les sociétés comptabilisée dans le cadre de l'intégration fiscale, la Société affiche **un bénéfice net** de 2 719 millions d'euros.

4.3.2 Le bilan

Les immobilisations financières passent d'un montant net de 15 719 millions d'euros l'an dernier à 17 460 millions d'euros au 31 décembre 2017. Cette augmentation de 1 741 millions d'euros provient essentiellement :

- de 2 389 millions d'euros de reprises nettes de dotations aux provisions pour dépréciation de titres de participation ;
- de la diminution du poste « Créances rattachées à des participations » pour un montant de 527 millions d'euros, correspondant essentiellement à la diminution de l'en-cours de prêts avec une filiale Américaine ;
- la diminution du poste « autres immobilisations financières » pour un montant de 123 millions d'euros correspondant à l'effet net des opérations sur actions propres réalisées sur l'exercice.

Les capitaux propres de la Société s'élèvent à 13 846 millions d'euros, en augmentation de 2 137 millions d'euros par rapport à l'an dernier, hausse qui s'explique principalement par le solde constaté entre :

- d'une part le résultat de l'exercice 2017 (2 719 millions d'euros) ;
- l'augmentation de capital en numéraire réservée aux salariés (ESOP 2017) pour 322 millions d'euros ;
- les réductions de capital par voie d'annulation de 6 680 523 actions Capgemini rachetées dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 18 mai 2016 et du 10 mai 2017 pour 630 millions d'euros ;
- et la distribution, le 24 mai 2017, d'un dividende de 1,55 euro par action composant le capital au 24 mai 2017 (168 828 050 actions après neutralisation de 321 530 actions propres détenues par la Société), soit un paiement total de 262 millions d'euros.

Les dettes financières s'élèvent, au 31 décembre 2017, à 4 583 millions d'euros, en diminution de 631 millions d'euros par rapport à ce qu'elles étaient au 31 décembre 2016, cette variation s'expliquant essentiellement par :

- la diminution des découverts bancaires, à hauteur de 674 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 intra-groupe pour 42 millions d'euros.

S'ajoutent à ce qui précède des informations requises par la loi :

Les dettes fournisseurs externes de la société Capgemini SE s'élèvent à 593 milliers d'euros dont 581 milliers d'euros ne sont pas échues. Les dettes fournisseurs envers les fournisseurs du Groupe s'élèvent à 8,3 millions d'euros et ne sont pas échues en totalité.

Les créances clients intra-groupe s'élèvent à 31 924 milliers d'euros dont 550 milliers d'euros sont échues (dont 395 milliers avec la Chine en raison du contrôle des changes). Le montant des créances client en retard de paiement représente 0,1 % du chiffre d'affaires.

4.3.3 Affectation du résultat

Au cours de sa réunion du 14 février 2018, 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	2 718 722 306,93 €
Dotation à la réserve légale	0,00 €
Soit un solde de	2 718 722 306,93 €
Report à nouveau antérieur	3 054 662 946,18 €
Soit au 31/12/2017 un bénéfice total distribuable	5 773 385 253,11 €
Ce montant serait donc affecté :	
▪ au paiement d'un dividende de 1,70 euro par action [1], soit :	286 422 361,40 €
▪ au report à nouveau pour le solde, soit :	5 486 962 891,71 €
Ce qui fait bien au total	5 773 385 253,11 €

(1) Le montant total de la distribution est calculé sur le fondement du nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 décembre 2017, et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue entre le 1er janvier 2018 et la date de détachement du dividende.

Ce dividende de 1,70 euro pour chacune des 168 483 742 actions portant jouissance au 1er janvier 2018 est éligible à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2 du Code général des impôts pour les personnes physiques résidentes fiscales en France qui opteraient pour une imposition selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu. À défaut d'une telle option, le dividende entre dans le champ d'application du prélèvement forfaitaire unique (PFU) instauré par la loi de finances pour 2018 et n'est plus éligible à cet abattement de 40 %.

La date effective de détachement du dividende sera fixée au 4 juin 2018 et ce dividende sera mis en paiement à compter du 6 juin 2018. Si, lors de la mise en paiement de ce dividende, le nombre d'actions auto-détenues par la Société a évolué par rapport à celui au 31 décembre 2017, la fraction du dividende relative à cette variation viendra augmenter ou réduire le compte report à nouveau.

En application de l'article 243 *bis* du Code général des impôts, il est rappelé qu'il a été distribué les sommes suivantes au titre des trois derniers exercices :

	Dividendes mis en distribution [1] *(en euros)*	**Revenus distribués [2]** *(en euros)*	**Dividende par action** *(en euros)*
Exercice 2016	261 229 107,40	261 683 477,50	1,55
Exercice 2015	231 221 780,55	228 749 429,70	1,35
Exercice 2014	195 149 725,20	198 381 067,20	1,20

(1) Les dividendes mis en distribution sont calculés de façon théorique sur la base du nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 décembre de chaque exercice.

(2) Ces montants correspondent aux montants effectivement versés, après ajustement du nombre d'actions ouvrant droit au dividende résultant le cas échéant d'une variation dans le nombre d'actions auto-détenues, de la création d'actions nouvelles et/ou d'annulation d'actions entre le 1er janvier et la date de détachement du dividende. Les revenus distribués étaient intégralement éligibles à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2 du Code général des impôts pour chacun des trois exercices.

4.3.4 Information sur le capital social et sa répartition

Au 31 décembre 2017, le capital social s'élevait à 1 347 869 936 euros (contre 1 372 514 120 euros au 31 décembre 2016), divisé en 168 483 742 actions de 8 euros chacune entièrement libérées.

Les opérations suivantes ont été effectuées sur le capital social au cours de l'exercice 2017 :

- annulation de 2 414 685 actions auto-détenues par décision du Conseil d'Administration en date du 15 février 2017 rachetées dans le cadre du programme pluriannuel de rachat d'actions ;
- réduction du nombre d'actions intervenue lors de la réalisation concomitante en date du 18 décembre 2017 de l'augmentation de capital liée au 4e plan d'actionnariat salarié (ESOP 2017) pour 3 600 000 actions et de l'annulation de 4 265 838 actions auto-détenues rachetées dans le cadre de la convention de rachat d'actions mise en place en vue de la neutralisation de la dilution au titre d'ESOP 2017 et du programme pluriannuel de rachat d'actions.

En application des dispositions de l'article L. 233-13 du Code de commerce et selon les informations 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 :

- Société Générale, ayant déclaré détenir 5,79 % du capital et des droits de vote de la Société au 27 décembre 2017, selon la dernière déclaration de franchissement de seuil légal reçue sur l'exercice, représentant 945 886 actions et droits de vote en détention effective et 8 805 937 actions et droits de vote en détention par assimilation [(1)] ;
- BlackRock Inc., société de droit américain agissant pour le compte de clients et de fonds sous gestion, ayant déclaré détenir 5,10 % du capital et des droits de vote de la Société au 19 décembre 2017 pour le compte desdits clients et fonds, selon la dernière déclaration de franchissement de seuil légal reçue sur l'exercice.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

Enfin, les personnes physiques membres du Conseil d'Administration détenaient 0,19 % du capital de la Société au 31 décembre 2017.

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

4.4 Comptes sociaux 2017

4.4.1 Bilans au 31 décembre 2016 et 2017

	31/12/2016	31/12/2017		
en milliers d'euros	**Montant net**	**Montant brut**	**Amortissements ou provisions**	**Montant net**
Actif				
Immobilisations incorporelles				
Marques, droits et valeurs similaires	4 927	40 971	(36 084)	4 887
Immobilisations corporelles	**224**	**224**	**-**	**224**
Immobilisations financières				
Titres de participations	14 474 129	17 625 668	(761 139)	16 864 529
Créances rattachées à des participations [1]	1 119 169	592 369	-	592 369
Autres immobilisations financières [1]	126 111	3 338	-	3 338
Actif immobilisé	**15 724 559**	**18 262 569**	**(797 223)**	**17 465 347**
Marchandises	-	4	-	4
Clients et comptes rattachés [1]	-	71	(71)	-
Autres créances [1]	126 344	119 072	-	119 072
Entreprises liées et associées [1]	197 420	140 679	-	140 679
Valeurs mobilières de placement	1 069 205	861 309	(5)	861 304
Disponibilités	1 349 284	897 427	-	897 427
Actif circulant	**2 742 253**	**2 018 563**	**(77)**	**2 018 486**
Charges constatées d'avance [1]	3 598	2 833	-	2 833
Charges à répartir	12 233	8 910	-	8 910
Écarts de conversion actif	573	22 043	-	22 043
Autres actifs	**16 404**	**33 786**	**-**	**33 786**
TOTAL ACTIF	**18 483 216**	**20 314 917**	**(797 300)**	**19 517 618**
(1) dont à moins d'un an	*570 052*	*290 738*	-	*290 738*

en milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2017
Passif		
Capital (entièrement versé)	1 372 514	1 347 870
Primes d'émission, de fusion et d'apport	6 295 195	6 011 037
Réserve légale	137 745	137 745
Autres réserves	559 573	559 573
Report à nouveau	2 377 424	3 054 663
Résultat de l'exercice	950 196	2 718 722
Provisions réglementées	15 948	15 948
Capitaux propres	**11 708 595**	**13 845 558**
Provisions pour risques et charges	**573**	**22 043**
Emprunt obligataire	3 250 000	3 250 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédits (2)	1 377 376	704 164
Dettes rattachées a des participations (2)	586 598	628 702
Dettes financières (2)	**5 213 974**	**4 582 866**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés (2)	4 218	3 343
Dettes fiscales et sociales (2)	2 692	4 632
Entreprises liées et associées (2)	1 547 642	890 594
Autres dettes (2)	1 261	1 570
Écarts de conversion passif	4 261	167 013
Autres dettes	**1 560 074**	**1 067 152**
TOTAL PASSIF	**18 483 216**	**19 517 618**
(2) dont à moins d'un an	*3 230 514*	*2 532 150*

4.4.2 Comptes de résultat pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2017

en milliers d'euros	2016	2017
Redevances	264 234	299 627
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	2 447	-
Autres produits	37 275	93 189
Total des produits d'exploitation	**303 956**	**392 816**
Autres achats et charges externes	59 404	37 075
Impôts, taxes et versements assimilés	10 401	4 606
Dotations aux amortissements	8 754	4 604
Dotations aux provisions	24 991	-
Autres charges	38 044	91 769
Total des charges d'exploitation	**141 593**	**138 055**
Résultat d'exploitation	**162 363**	**254 761**
Produits financiers de participation (1)	68 926	83 370
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé (1)	55 278	29 924
Autres intérêts et produits assimilés (1)	70 597	12 439
Reprises sur provisions	759 312	2 404 151
Différences positives de change	242 603	323 463
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	402	568
Total des produits financiers	**1 197 117**	**2 853 915**
Dotations financières aux amortissements et provisions	3 490	63 048
Intérêts et charges assimilées (2)	124 184	72 117
Différences négatives de change	202 461	246 035
Charges sur cessions de valeurs mobilières		388
Total des charges financières	**330 135**	**381 588**
Résultat financier	**866 982**	**2 472 327**
Résultat courant avant impôts	**1 029 346**	**2 727 087**
Sur opérations de gestion	0	2 224
Sur opérations en capital	2 761	2 544
Total des produits exceptionnels	**2 761**	**4 767**
Sur opérations de gestion	69 937	111
Sur opérations en capital	3 539	-
Total des charges exceptionnelles	**73 476**	**111**
Résultat exceptionnel	**(70 715)**	**4 656**
Impôt sur les bénéfices	**(8 434)**	**(13 021)**
RÉSULTAT NET	**950 196**	**2 718 722**
(1) dont produits concernant les entreprises liées	*125 627*	*116 273*
(2) dont intérêts concernant les entreprises liées	*17 225*	*7 591*

4.4.3 Annexe aux comptes sociaux

I – Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ont été élaborés et présentés conformément aux règlements ANC n° 2014-03, ANC 2015-06 et 2016-07 et dans le respect du principe de prudence, d'indépendance des exercices et en présumant la continuité de l'exploitation.

Changement de méthode comptable

Le règlement n° 2015-05 publié par l'ANC le 2 juillet 2015 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture est entré en vigueur le 1er janvier 2017. Il constitue un changement de méthode comptable. Ce texte a pour vocation de modifier le règlement ANC n°2014-03 relatif au Plan Comptable Général en y insérant des dispositions dédiées aux instruments financiers.

À ce titre, les opérations relatives aux activités de couverture de change centralisée sont désormais enregistrées conformément à la comptabilité de couverture. Les opérations non couvertes sont comptabilisées en position ouverte isolée. Une provision est comptabilisée au titre des pertes latentes éventuelles. De plus l'effet taux des couvertures sur les prêts et emprunts intra-groupes est étalé sur la durée de la couverture.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

Immobilisations incorporelles

Les logiciels et droits d'usage acquis en pleine propriété, ainsi que les logiciels développés pour un usage interne et dont l'influence sur les résultats futurs revêt un caractère bénéfique, durable et mesurable, sont immobilisés et font l'objet d'un amortissement sur une durée maximale de trois ans. À la clôture de chaque exercice, la valeur des logiciels et droits d'usage est comparée à la valeur d'utilité pour la Société.

Immobilisations financières

La valeur brute des titres de participation et des autres titres immobilisés figurant au bilan est constituée par leur coût d'acquisition (y compris les frais d'acquisition des titres). Une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur d'acquisition. La valeur d'utilité est estimée soit par la méthode des flux nets de trésorerie futurs actualisés ajustés de l'endettement net et des impôts différés, le cas échéant, soit selon la quote-part de situation nette consolidée soit encore, dans certains cas, par référence à la valeur de marché de transactions comparables.

Actions propres

Les titres de Capgemini SE détenus par elle-même dans le cadre du contrat de liquidité sont inscrits en titres immobilisés et figurent au bilan pour leur valeur d'acquisition ou leur valeur d'inventaire si celle-ci est inférieure. La valeur d'inventaire est constituée par le cours de bourse moyen du mois de la clôture. Les autres actions propres détenues dans le cadre d'autres objectifs du programme de rachat d'actions sont inscrites en titres cotés.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan pour leur valeur d'acquisition ou leur valeur d'inventaire si celle-ci est inférieure. Dans le cas de valeurs cotées, cette évaluation est effectuée sur la base du cours de bourse moyen du mois de la clôture de l'exercice. Pour les valeurs non cotées, la valeur d'inventaire correspond à la valeur liquidative. Concernant les certificats de dépôts et billets de trésorerie, les intérêts restant à percevoir ou perçus d'avance sont comptabilisés respectivement en produits à recevoir ou en produits constatés d'avance à la clôture de l'exercice.

Le poste valeurs mobilières de placement comprend également des contrats de capitalisation souscrits par la Société.

Opérations en devises

Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice ou au cours de couverture. La différence résultant de la conversion des dettes et des créances en devises à ce dernier cours est portée au bilan en « écarts de conversion ». En cas de perte latente, une provision pour perte de change est enregistrée.

Créances et Dettes

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable. Les factures non parvenues sont comptabilisées hors T.V.A..

Instruments financiers

Toutes les positions de change et de taux d'intérêt sont prises au moyen d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré qui présentent des risques de contrepartie minimum. Les résultats dégagés sur les instruments financiers constituant des opérations de couverture sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les éléments couverts. Les contrats à terme d'instruments financiers et les contrats d'options sur actions propres sont initialement comptabilisés au bilan au coût d'acquisition et sont par la suite évalués à leur juste valeur. En cas d'indice de perte de valeur une provision pour risque financier est enregistrée par application du principe de prudence.

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.

II - Bilan et compte de résultat

1. Immobilisations

en milliers d'euros	Valeur brute (début d'exercice)	Augmentations	Diminutions	Valeur brute (fin d'exercice)
Immobilisations incorporelles				
Marques, droits et valeurs similaires	39 729	1 241	-	40 971
Sous-total	**39 729**	**1 241**	**-**	**40 971**
Immobilisations corporelles	**224**	**-**		**224**
Sous-total	**224**	**-**	**-**	**224**
Immobilisations financières				
Titres de participation	17 583 656	42 013	-	17 625 668
Créances rattachées à des participations	1 119 169	518 290	(1 045 090)	592 369
Autres immobilisations financières	126 111	598 422	(721 195)	3 338
Sous-total	**18 828 935**	**1 158 725**	**(1 766 285)**	**18 221 375**
TOTAL DES IMMOBILISATIONS	**18 868 889**	**1 159 966**	**(1 766 285)**	**18 262 569**

Titres de participation

Les titres de participation comprennent les titres des filiales de la Société et la principale variation du poste correspond à l'augmentation de capital réalisée en Asie Pacifique pour 38 863 milliers d'euros.

Créances rattachées à des participations

Les créances rattachées à des participations correspondent principalement aux prêts consentis par la Société à ses filiales notamment en Amérique du nord (418 185 milliers d'euros), en Amérique latine (73 387 milliers d'euros), en Europe (51 918 milliers d'euros) et en Asie Pacifique (31 209 milliers d'euros).

Les principales variations du poste s'analysent comme suit :

- mise en place de prêts en faveur de filiales aux États-Unis pour 424 989 milliers d'euros, en Europe pour 45 241 milliers d'euros, en Amérique latine pour 26 181 milliers d'euros, et en Asie pacifique pour 14 209 milliers d'euros ;
- remboursement de prêts accordés à des filiales aux États-Unis (984 284 milliers d'euros), en Europe (21 129 milliers d'euros), et en Asie Pacifique (13 921 milliers d'euros).

Autres Immobilisations financières

Ce poste comprend principalement les actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité. Ce contrat s'inscrit dans le programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2017. Il a ainsi été procédé, d'une part, à l'acquisition de 904 664 actions et, d'autre part, à la cession de 1 025 733 actions entre le 1er janvier 2017 et le 31 décembre 2017. Au 31 décembre 2017, Capgemini SE détient 28 931 actions propres (150 000 au 31 décembre 2016) pour une valeur de 2 827 milliers d'euros.

Au cours de l'exercice 2017, la Société a poursuivi ses acquisitions d'actions propres à hauteur de 5 530 159 actions (541 980 milliers d'euros y compris frais d'acquisition). Durant l'année, 1 158 600 actions ont été livrées aux bénéficiaires d'actions de performance et 6 680 523 actions ont fait l'objet d'une annulation.

2. Amortissements et provisions sur immobilisations

en milliers d'euros	Amortissements & provisions (début d'exercice)	Dotations	Reprises	Amortissements & provisions (fin d'exercice)
Immobilisations incorporelles				
Amortissement de marques, droits et valeurs similaires	34 803	1 281	-	36 084
Immobilisations financières				
Provisions sur titres de participation	3 109 527	41 000	(2 389 388)	761 139
TOTAL DES AMORTISSEMENTS & PROVISIONS	**3 144 329**	**42 281**	**(2 389 388)**	**797 223**

Les reprises de provisions de 2 389 388 milliers d'euros concernent des filiales américaine, néerlandaise, italienne, espagnole, suisse et française. La dotation aux provisions de 41 000 milliers d'euros concerne une filiale française détenant des participations en Amérique latine.

3. Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement au 31 décembre 2017 se décomposent de la manière suivante :

en milliers d'euros	Valeur nominale	Valeur liquidative	Valeur au bilan
Titres cotés			
Fonds communs de placement & Sicav	641 727	641 721	641 721
Actions propres	51 903	51 903	51 903
Titres non cotés			
Dépôts à terme	73 350	73 350	73 350
Autres valeurs mobilières			
Contrats de capitalisation	94 329	94 329	94 329
TOTAL	**861 309**	**861 303**	**861 303**

Les autres valeurs mobilières sont composées de trois contrats de fonds de capitalisation souscrits en juillet 2010, août 2010 et novembre 2014 avec des sociétés d'assurance de premier plan au niveau européen pour 80 000 milliers d'euros, le solde représentant les intérêts capitalisés au 31 décembre 2017.

4. État des échéances des créances à la clôture de l'exercice

en milliers d'euros	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
De l'actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	592 369	81 407	510 962
Autres immobilisations financières	3 338	2 838	500
De l'actif circulant			
États Impôts sur les bénéfices	117 814	63 739	54 075
État, taxe sur la valeur ajoutée	1 258	1 258	-
Entreprises liées	140 679	140 679	-
Charges constatées d'avance	2 833	818	2 015
TOTAL	**858 291**	**290 738**	**567 552**

Le poste charges constatées d'avance comprend essentiellement les intérêts prépayés des emprunts obligataires émis en 2015 et 2016.

5. Charges à répartir

en milliers d'euros	Montant net début d'exercice	Augmentations	Amortissements & diminutions	Montant net fin d'exercice
Frais d'émission d'emprunts	12 233	-	(3 323)	8 910
TOTAL	**12 233**	**-**	**(3 323)**	**8 910**

Les frais d'émission d'emprunts comprennent les frais sur Crédit Syndiqué, ainsi que les frais sur les trois obligations émises en 2015 et ceux de l'obligation émise en 2016. Ils sont amortis linéairement sur la durée des emprunts.

En 2014, Capgemini SE a refinancé auprès d'un groupe de 18 banques sa ligne de crédit multidevises pour un montant de 750 millions d'euros. En juillet 2016, une demande d'extension d'une durée d'un an a été acceptée par l'ensemble des banques et proroge la durée de cette ligne de crédit jusqu'au 27 juillet 2021.

6. Capital social et primes d'émission, de fusion et d'apport

en milliers d'euros	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission de fusion et d'apport
Au 31 décembre 2016 (nominal 8 euros)	**171 564 265**	**1 372 514**	**6 295 195**
+ Augmentation de capital en numéraire réservée aux salariés	3 600 000	28 800	293 004
- Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	(6 680 523)	(53 444)	(576 229)
- Imputation des frais d'augmentation de capital nets d'impôts	-	-	(933)
AU 31 DÉCEMBRE 2017 (NOMINAL 8 EUROS)	**168 483 742**	**1 347 870**	**6 011 037**

Augmentation de capital réservée aux salariés, frais d'augmentation de capital

Sur le fondement des 17e et 18e résolutions adoptées par l'Assemblée Générale des actionnaires le 10 mai 2017, le Groupe a mis en œuvre au second semestre 2017 un plan d'actionnariat salarié dénommé ESOP 2017. La souscription d'actions Capgemini a été proposée à près de 187 300 collaborateurs du Groupe dans 21 pays, soit environ 97 % des effectifs. Une condition minimale d'ancienneté de trois mois dans le Groupe, acquise de manière consécutive ou non à compter du 1er janvier 2016, était requise à la date du 19 novembre 2017 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 15 novembre 2017 par le Président-directeur général en vertu de la délégation reçue du Conseil d'Administration s'établit à 89,39 euros et résulte de la moyenne des cours moyens de l'action Capgemini SE pondérés 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 2017, le Groupe a émis 3 600 000 actions nouvelles de 8 euros de nominal réservées à ses salariés représentant une augmentation des capitaux propres de 320 millions d'euros nette des frais d'émission (1 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.

Réduction de capital par voie d'annulation d'actions rachetées

Au cours de l'exercice, le Conseil d'Administration, faisant usage de l'autorisation qui lui a été donnée pour une période de 18 mois en vertu de la 11e résolution à caractère ordinaire adoptée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2017, a décidé de réduire le capital social d'un montant de 53 444 milliers d'euros par voie d'annulation des 6 680 523 actions Capgemini SE rachetées dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par les Assemblées Générales mixte du 18 mai 2016 et du 10 mai 2017. La différence entre le coût d'acquisition de ces 6 680 523 actions et leur montant nominal, soit 576 229 milliers d'euros, est imputée sur le compte primes d'émission.

7. Plans d'options de souscription d'actions

Le Groupe n'octroie plus d'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. Plans d'attribution d'actions de performance

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé le 24 mai 2012, le 23 mai 2013, le 6 mai 2015, le 18 mai 2016 puis le 10 mai 2017, le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, en une ou plusieurs fois et ce pendant un délai maximum de 18 mois, des actions sous conditions de performance et/ou de présence. Le 12 décembre 2012, le 20 février 2013, le 30 juillet 2014, le 29 juillet 2015, le 17 février 2016, le 26 juillet 2016, le 26 juillet 2017 et le 5 octobre 2017, le Conseil d'Administration a arrêté les modalités et la liste des personnes bénéficiaires de ces huit plans.

Les principales caractéristiques de ces plans sont résumées dans les tableaux ci-après :

	Plan 2012 International	**Plan 2013 International**
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	2 426 555 actions au maximum	2 426 555 actions au maximum
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1,5 %	soit 1,5 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	1 003 500 (1)	1 209 100 (1)
Date de la décision du Conseil d'Administration	12 décembre 2012	20 février 2013
Période d'évaluation de la mesure de la performance	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
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	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)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	4 ans	4 ans
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution		
▪ *Volatilité*	*25,80 %*	*38,70 %*
▪ *Taux d'intérêt sans risque*	*0,35 % - 0,98 %*	*0,59 % - 1,28 %*
▪ *Taux de dividendes attendus*	*3,00 %*	*3,00 %*
Autres conditions		
▪ *Condition(s) de performance*	*Oui (cf. détail ci-après)*	Oui (cf. détail ci-après)
▪ *Présence effective à la date d'acquisition*	*Oui*	Oui
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)	
Fourchette des justes valeurs en euros :		
▪ *Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)*	*n/a*	*n/a*
▪ *Actions de performance (par action et en euros)*	*14,35 - 28,67*	*16,18 - 32,14*
dont mandataires sociaux	*16,18*	*18,12*
Nombre d'actions au 31 décembre 2016	pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et présence)	
	499 500	663 900
	dont mandataires sociaux	
	-	-
Mouvement de l'exercice	Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	
	-	-
	dont mandataires sociaux	
	-	-
	Nombre d'actions forcloses ou annulées au cours de l'exercice	
	0	4 800
	Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	
	499 500 (2)	659 100 (2)
Nombre d'actions au 31 décembre 2017	0	0
Nombre moyen pondéré d'actions	-	110 650
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	33,15	36,53

	Plan 2014 International	Plan 2015 International
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 590 639 actions au maximum	1 721 759 actions au maximum
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1 %	soit 1 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	1 290 500 (1)	1 068 550 (1)
Date de la décision du Conseil d'Administration	30 juillet 2014	29 juillet 2015
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Sur une période de trois ans pour la condition interne et deux années sur la condition externe	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	2 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)	2 ans et 7 mois à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	4 ans	3 ans
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution		
▪ *Volatilité*	*26,33 %*	*24,54 %*
▪ *Taux d'intérêt sans risque*	*0,34 % - 0,81 %*	*0,10 % - 0,55 %*
▪ *Taux de dividendes attendus*	*2,31 %*	*1,60 %*
Autres conditions		
▪ *Condition(s) de performance*	*Oui (cf. détail ci-après)*	*Oui (cf. détail ci-après)*
▪ *Présence effective à la date d'acquisition*	*Oui*	*Oui*
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)	
Fourchette des justes valeurs en euros :		
▪ *Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)*	*n/a*	*n/a*
▪ *Actions de performance (par action et en euros)*	*26,46 - 48,26*	*61,73 - 82,18*
dont mandataires sociaux	*29,32*	*56,66*
Nombre d'actions au 31 décembre 2016	pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et présence)	
	776 250	1 042 950
	dont mandataires sociaux	
	-	40 000 (1)
Mouvement de l'exercice	Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	
	-	-
	dont mandataires sociaux	
	-	-
	Nombre d'actions forcloses ou annulées au cours de l'exercice	
	78 750	87 352
	Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	
	-	-
Nombre d'actions au 31 décembre 2017	pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (présence uniquement)	
	697 500 (2)	955 598 (4)
Nombre moyen pondéré d'actions	736 875	999 274
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	53,35	87,60

	Plans 2016 Internationaux	
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 721 815 actions au maximum	1 721 815 actions au maximum
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1 %	soit 1 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	180 500 [5]	1 663 500 [1]
Date de la décision du Conseil d'Administration	17 février 2016	26 juillet 2016
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Condition de présence uniquement	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	2 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)	3 ans et une semaine à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	2 ans	2 ans
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution		
▪ *Volatilité*	*n/a*	*26,35 %*
▪ *Taux d'intérêt sans risque*	*0,15 % - 0,03 %*	*0,2 % - 0,17 %*
▪ *Taux de dividendes attendus*	*1,60 %*	*1,60 %*
Autres conditions		
▪ *Condition(s) de performance*	*Oui (cf. détail ci-après)*	*Oui (cf. détail ci-après*
▪ *Présence effective à la date d'acquisition*	*Oui*	*Oui*
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)	
Fourchette des justes valeurs en euros :		
▪ *Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)*	*n/a*	*n/a*
▪ *Actions de performance (par action et en euros)*	*55,45 - 57,59*	*54,02 - 77,1*
dont mandataires sociaux	-	*52,68*
Nombre d'actions au 31 décembre 2016	pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	
	173 900	1 652 600
	dont mandataires sociaux	
	-	42 000 [1]
Mouvement de l'exercice	Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	
	-	-
	dont mandataires sociaux	
	-	-
	Nombre d'actions forcloses ou annulées au cours de l'exercice	
	29 850	77 550
	Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	
	-	-
Nombre d'actions au 31 décembre 2017	pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	
	144 050 [6]	1 575 050 [7]
Nombre moyen pondéré d'actions	158 975	1 613 825
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	71,61	83,78

	Plan 2017 International	
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 691 496 actions au maximum	1 691 496 actions au maximum
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1 %	soit 1 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	63 597 (8)	1 522 500 (3)
Date de la décision du Conseil d'Administration	26 juillet 2017	5 octobre 2017
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Conditions de présence uniquement	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	3 ans et une semaine à compter de la date d'attribution (Plan International)	3 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	n/a	2 ans
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution		
▪ *Volatilité*	*n/a*	*25,65 %*
▪ *Taux d'intérêt sans risque*	*- 0,25 % / - 0,04 %*	*- 0,17 % / + 0,90 %*
▪ *Taux de dividendes attendus*	*1,60 %*	*1,60 %*
Autres conditions		
▪ *Condition(s) de performance*	*Oui (cf. détail ci-après)*	*Oui (cf. détail ci-après)*
▪ *Présence effective à la date d'acquisition*	*Oui*	*Oui*
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)	
Fourchette des justes valeurs en euros :		
▪ *Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)*	89,05	86,98 - 93,25
▪ *Actions de performance (par action et en euros)*		62,02 - 93,25
dont mandataires sociaux	*n/a*	*66,38*
Nombre d'actions au 31 décembre 2016	pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	
	-	-
	dont mandataires sociaux	
	-	-
Mouvement de l'exercice	Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	
	63 597	1 522 500
	dont mandataires sociaux	
	-	35 000 (1)
	Nombre d'actions forcloses ou annulées au cours de l'exercice	
	-	17 300
	Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	
	-	-
Nombre d'actions au 31 décembre 2017	pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	
	63 597 (8)	1 505 200 (9)
Nombre moyen pondéré d'actions	26 499	378 463
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	94,20	100,25

(1) Attribution sous conditions de performance uniquement.
(2) Au titre du plan étranger uniquement.
(3) Attribution sous conditions de performance uniquement à l'exception de 19 150 actions sous condition de présence uniquement.
(4) Dont 337 316 actions au titre du plan français et 618 282 au titre du plan étranger, ces montants intégrant un abattement de 4 % sur la condition de performance externe, la performance de l'action Capgemini SE par rapport au panier de comparables et du CAC 40 se situant entre 109 et 110 % de la performance moyenne du panier.
(5) Attribution sous condition de présence uniquement pour des bénéficiaires de la société IGATE acquise le 1er juillet 2015.
(6) Dont 7 500 actions au titre du plan français et 136 550 au titre du plan étranger.
(7) Dont 441 350 actions au titre du plan français et 1 133 700 au titre du plan étranger.
(8) Attribution sous condition de présence uniquement pour des bénéficiaires de la société Idean acquise en février 2017.
(9) Dont 456 400 actions au titre du plan français et 1 048 800 au titre du plan étranger.

a) Actions définitivement acquises au titre des plans 2012 et 2013

L'évaluation des conditions de performance des plans 2012 et 2013 réalisée en 2015 avait conclu à une attribution, aux bénéficiaires résidents fiscaux étrangers, à hauteur de 100 % de l'attribution initiale pour les bénéficiaires toujours présents lors de l'attribution définitive. La réalisation de la condition de présence à la date d'attribution définitive a ainsi conduit à attribuer définitivement en janvier 2017, 499 500 actions au titre du plan 2012 et en mars 2017, 659 100 actions au titre du plan 2013.

b) Modalités relatives à la condition de performance des plans 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 et 2017

En conformité avec la recommandation de l'AMF du 8 décembre 2009, relative à l'inclusion d'une condition de performance interne et d'une condition de performance externe dans le cadre d'attribution d'actions de performance, le Conseil d'Administration a décidé, depuis le plan 2010, d'ajouter à la condition externe initialement prévue une condition interne.

Des conditions de performance externes et internes s'appliquent et sont décrites ci-après :

La condition de performance externe compte pour 50 % dans le calcul de l'attribution et la condition de performance interne compte pour 50 % également.

Condition de performance externe

En ce qui concerne les modalités de calcul de la condition de performance externe, celles-ci sont appliquées de manière identique sur les plans 2012 à 2015 et dans la continuité de celles appliquées sur les deux premiers plans et de ce fait :

- il n'y a pas d'attribution si la performance de l'action Capgemini SE, 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 %,
  - s'élève à 100 % de l'attribution initiale, seulement si cette performance relative est supérieure ou égale à 110 %,
  - 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.

Dans ces conditions, si l'action Capgemini SE performe comme le panier d'actions comparables l'attribution ne sera que de 60 % des actions possibles au titre de la performance externe (soit 30 % de l'attribution initiale).

En ce qui concerne les plans 2016 et 2017, les modalités relatives à la condition de performance externe ont été renforcées et sur ces plans :

- il n'y a pas d'attribution si la performance de l'action Capgemini SE, pendant la période considérée, est inférieure à la performance du panier référent sur cette même période ;
- l'attribution définitive :
  - s'élève à 50 % de l'attribution initiale si cette performance relative est d'au moins 100 %,
  - s'élève à 100 % de l'attribution initiale, seulement si cette performance relative est supérieure ou égale à 110 %,
  - varie linéairement entre 50 % et 100 % de l'attribution initiale en fonction de l'évolution de la performance et selon un tableau prédéterminé, si cette performance relative se situe entre 100 % et 110 % d'autre part.

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 les plans 2014, 2015 et 2016 : Accenture / CSC / Atos / Tieto / CAC 40 index / CGI Group/ Infosys / Sopra / Cognizant. Par ailleurs, compte tenu de l'arrêt de la cotation de l'action CSC à compter du 1er avril 2017, cette valeur a été remplacée dans le panier par l'indice Stoxx 600 Technology E ;
- pour le plan 2017, compte tenu de l'arrêt de la cotation de l'action CSC à compter du 1er avril 2017, l'action CSC a été remplacée par l'action Indra, le reste du panier étant inchangé.

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, les exercices 2013 à 2015 pour le plan de 2014, les exercices 2015 à 2017 pour le plan de 2015, les exercices 2016 à 2018 pour le plan 2016 et les exercices 2017 à 2019 pour le plan 2017 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, de 850 millions d'euros pour le plan 2014, de 1 750 millions d'euros pour le plan 2015, de 2 400 millions pour le plan 2016 et de 2 900 millions pour le plan 2017 ;
- 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, à 1,1 milliard d'euros pour le plan 2014, à 2 milliards d'euros pour le plan 2015, à 2,7 milliards d'euros pour le plan 2016 et à 3,2 milliards d'euros pour le plan 2017.

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. Variation des capitaux propres

en milliers d'euros	01/01/2017	Affectation du résultat 2016	Autres mouvements	31/12/2017
Capital social	1 372 514	-	(24 644)	1 347 870
Prime d'émission, de fusion et d'apport	6 295 195	-	(284 158)	6 011 037
Réserve légale	137 745	-	-	137 745
Autres réserves	559 573	-	-	559 573
Report à nouveau	2 366 150	688 513		3 054 663
Dividendes distribués	-	261 683	(261 683)	-
Résultat de l'exercice	950 196	(950 196)	2 718 722	2 718 722
Provisions réglementées	15 948	-	-	15 948
TOTAL	**11 697 321**	**0**	**2 148 237**	**13 845 558**

L'affectation du résultat 2016 a permis la distribution le 24 mai 2017 d'un dividende de 1,55 euro à chacune des 168 828 050 actions éligibles au dividende pour un montant de 261 683 milliers d'euros. Au 24 mai 2017, la Société détenant 321 530 de ses propres actions, la somme non versée de 498 milliers d'euros a été affectée au compte report à nouveau.

Les autres mouvements concernent principalement :

- l'augmentation du capital social de 28 800 milliers d'euros consécutive à l'émission de 3,6 millions d'actions dans le cadre de l'émission réservée aux salariés (ESOP 2017) ;
- le poste prime d'émission de fusion et d'apport qui a été augmenté de 293 004 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 933 milliers d'euros ;
- les réductions de capital par voie d'annulation de 6 680 523 actions rachetées dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2017 pour 53 444 milliers d'euros ;
- le poste prime d'émission de fusion et d'apport qui a été diminué de 576 229 milliers d'euros dans le cadre de cette annulation d'actions ;
- le résultat de l'exercice 2017 pour 2 718 722 milliers d'euros.

10. Provisions pour risques et charges

en milliers d'euros	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	11 847	22 043	11 847	22 043
TOTAL	**11 847**	**22 043**	**11 847**	**22 043**

La première application par la Société du règlement ANC n° 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture s'est traduit par la comptabilisation le 1er janvier 2017 d'une provision pour pertes de change de 11 274 milliers d'euros, provision reprise durant l'exercice et remplacée au 31 décembre 2017 par une provision de 17 781 milliers d'euros.

11. Obligations

en milliers d'euros	31 décembre 2016	31 décembre 2017
Obligations 2015-2018	500 000	500 000
Obligations 2015-2020	1 250 000	1 250 000
Obligations 2015-2023	1 000 000	1 000 000
Obligations 2016-2021	500 000	500 000
TOTAL	**3 250 000**	**3 250 000**

a) Emprunt obligataire 2016

Le 3 novembre 2016, Capgemini SE a procédé au placement d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros représenté par 5 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros dont le règlement/livraison est intervenu le 9 novembre 2016.

Cet emprunt a pour échéance le 9 novembre 2021 et porte intérêt au taux nominal annuel de 0,50 % (prix d'émission de 99,769 %). Au gré de Capgemini SE, cet emprunt obligataire peut être remboursé avant cette date, sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission.

Cet emprunt obligataire contient par ailleurs des clauses usuelles en termes de remboursement anticipé, d'exigibilité anticipée et de maintien du rang des obligations.

Les conditions et modalités de cet emprunt sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 16-518 en date du 7 novembre 2016.

b) Emprunts obligataires émis au 1er juillet 2015

Le 24 juin 2015, Capgemini SE a procédé au placement d'obligations d'un montant total de 2 750 millions d'euros en 3 tranches et dont le règlement/livraison est intervenu le 1er juillet 2015 :

- **Emprunt obligataire 2015 (juillet 2018) :**

  Le montant nominal de cet emprunt s'élève à 500 millions d'euros et est représenté par 5 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 2 juillet 2018 et porte intérêt au taux nominal variable de Euribor 3 mois + 0,85 %, révisable trimestriellement (prix d'émission de 100 %) ;

- **Emprunt obligataire 2015 (juillet 2020) :**

  Le montant nominal de cet emprunt s'élève à 1 250 millions d'euros et est représenté par 12 500 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 1er juillet 2020 et porte intérêt au taux nominal annuel de 1,75 % (prix d'émission de 99,853 %) ;

- **Emprunt obligataire 2015 (juillet 2023) :**

  Le montant nominal de cet emprunt s'élève à 1 000 millions d'euros et est représenté par 10 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 1er juillet 2023 et porte intérêt au taux nominal annuel de 2,50 % (prix d'émission de 99,857 %).

Au gré de Capgemini SE, les emprunts obligataires juillet 2020 et juillet 2023 peuvent être remboursés avant cette date, sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission.

Ces trois emprunts obligataires contiennent par ailleurs des clauses usuelles en termes de remboursement anticipé, d'exigibilité anticipée et de maintien du rang des obligations.

Les conditions et modalités de ces trois emprunts sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 15-318 en date du 29 juin 2015.

12. Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Le montant des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit s'élève à 704 164 milliers d'euros. Il correspond notamment (i) aux soldes de certains comptes bancaires (en euros et en devises étrangères) utilisés dans le cadre de la centralisation de la trésorerie du Groupe sur le plan mondial pour 661 402 milliers d'euros, compensés à hauteur de 674 106 milliers d'euros par des soldes inverses dans la trésorerie de la Société, (ii) aux intérêts courus sur emprunts obligataires pour 24 459 milliers d'euros, (iii) aux dérivés passifs de 17 781 milliers d'euros et (iv) aux découverts bancaires pour 309 milliers d'euros.

Ligne de crédit syndiqué conclue par Capgemini SE

Le 30 juillet 2014 le Groupe a conclu avec un groupe de 18 banques une ligne de crédit multidevises de 750 millions d'euros et à maturité 30 juillet 2019, sauf en cas d'exercice (sous réserve de l'acceptation des banques) des deux options d'extension d'un an, exerçables respectivement à la fin de la première et de la deuxième année, auquel cas la maturité de la nouvelle ligne sera étendue au maximum de deux années supplémentaires. Suite à l'exercice de la deuxième option d'extension d'un an, la maturité de cette ligne de crédit a été étendue au 27 juillet 2021.

La marge initiale de cette ligne de crédit ressort à 0,45 % (hors commissions d'utilisation qui varient en fonction de la quote-part de la ligne utilisée). Cette marge peut évoluer à la hausse et à la baisse en fonction de la notation de crédit de Capgemini SE Cette ligne est par ailleurs soumise à une commission de non-utilisation de 35 % de la marge. La marge actuellement applicable est de 0,45 % et la commission de non utilisation de 0,1575 %.

Il est à noter qu'un changement à la hausse ou à la baisse de la notation de Capgemini SE serait sans incidence sur la disponibilité de cette ligne de crédit.

Au titre de cette ligne, Capgemini SE s'est engagée à respecter les ratios financiers (définis en normes IFRS) suivants :

- un ratio d'endettement net consolidé rapporté aux capitaux propres consolidés qui doit être inférieur à tout moment à 1 ;
- un ratio de couverture du coût de l'endettement financier (net) consolidé par la marge opérationnelle consolidée qui doit être supérieur ou égal à 3 au 31 décembre et au 30 juin de chaque année (sur la base des 12 derniers mois écoulés).

La ligne de crédit comporte également des engagements qui limitent la capacité de Capgemini SE et de ses filiales à engager certaines opérations, notamment consentir des sûretés sur leurs actifs, la cession d'actifs et les fusions ou opérations assimilées. Capgemini SE s'est en outre engagée à respecter certaines clauses habituelles, notamment le maintien de la ligne de crédit au même rang que les autres dettes financières du Groupe de même nature (*pari passu*).

Au 31 décembre 2017, cette ligne n'avait fait l'objet d'aucun tirage.

13. État des échéances des dettes à la clôture de l'exercice

en milliers d'euros	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
Emprunt obligataire			
▪ Obligation 2015 - 2018	500 000	500 000	-
▪ Obligation 2015 - 2020	1 250 000	-	1 250 000
▪ Obligation 2015 - 2023	1 000 000	-	1 000 000
▪ Obligation 2016 - 2021	500 000	-	500 000
Sous total	**3 250 000**	**500 000**	**2 750 000**
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			
▪ Découverts bancaires	310	310	-
▪ Découverts bancaires (centralisation de la trésorerie Groupe)	661 402	661 402	-
▪ Intérêts courus	24 671	24 671	-
▪ Instruments de trésorerie	17 781	11 872	5 909
Sous total	**704 164**	**698 255**	**5 909**
Emprunts et dettes Groupe			
▪ Emprunts	386 111	353 111	33 000
▪ Placements Groupe	242 591	242 591	-
▪ Autres dettes	890 594	728 648	161 946
Sous total	**1 519 296**	**1 324 350**	**194 946**
Dettes fournisseurs	**3 343**	**3 343**	**-**
Dettes fiscales et sociales	**4 632**	**4 632**	**-**
Autres dettes	**1 570**	**1 570**	**-**
TOTAL	**5 483 006**	**2 532 151**	**2 950 855**

Les autres dettes Groupe comprennent essentiellement le solde des comptes courants des filiales dans le cadre de la centralisation de la trésorerie du Groupe sur le plan mondial pour 674 106 milliers d'euros et les comptes courants des filiales faisant partie de l'intégration fiscale pour 208 156 milliers d'euros.

14. Charges à payer et produits à recevoir

Le montant des charges à payer compris dans les postes du bilan est le suivant :

en milliers d'euros	Montant
Dettes Financières	
▪ Intérêts courus à payer	24 671
Autres dettes	
▪ Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 750
▪ Dettes fiscales et sociales	1 419
TOTAL	**28 839**

Le montant des intérêts courus se compose principalement d'intérêts sur les emprunts obligataires pour 24 459 milliers d'euros.

Le montant des produits à recevoir compris dans les postes du bilan est le suivant :

en milliers d'euros	Montant
Disponibilités	
▪ Intérêts courus à recevoir	151
TOTAL	**151**

15. Écarts de conversion sur créances et dettes en monnaies étrangères et sur instruments de trésorerie

en milliers d'euros	Montant actif	Montant passif	Provision pour pertes de change
Sur instruments de trésorerie	17 781	166 942	17 781
Sur autres créances/dettes	4 261	70	4 261
TOTAL	**22 043**	**167 013**	**22 043**

L'application par la Société du règlement ANC n° 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture s'est traduit par l'enregistrement au 31 décembre 2017 de la valeur des instruments dérivés actifs et passifs et des différences d'évaluations sur instruments de trésorerie correspondantes. La valeur des dérivés actifs et des différences d'évaluations au passif correspondantes s'élèvent à 166 942 milliers d'euros et la valeur des dérivés passifs et des différences d'évaluation à l'actif correspondantes s'élèvent à 17 781 milliers d'euros. La valeur des dérivés actifs d'un montant de 166 942 milliers d'euros est enregistrée au bilan dans les disponibilités.

16. Résultat financier

en milliers d'euros		Montant
Provisions financières		
Dotations de l'exercice		(63 048)
Reprises de provision		2 404 151
	Sous total	**2 341 103**
Dividendes reçus		**83 370**
	Sous total	**83 370**
Autres charges et produits financiers		
Produits nets de la trésorerie placée		1 910
Autres produits de placement (contrat de capitalisation)		1 743
Revenus des prêts, des comptes courants et de la centralisation de la trésorerie Groupe		34 129
Résultat net de change		77 428
Intérêts des emprunts, des comptes courants et de la centralisation de la trésorerie Groupe		(8 896)
Intérêts sur Emprunts Obligataires		(52 803)
Intérêts sur contrat d'échange de devises (*Cross Currency Swap*)		(5 367)
Charges nettes sur FCP et Sicav		(388)
Autres		97
	Sous total	**47 854**
RÉSULTAT FINANCIER		**2 472 327**

Les reprises de provisions de 2 404 151 milliers d'euros comprennent principalement des reprises de provisions sur titres de participation de filiales pour 2 392 878 milliers d'euros (américaines pour 1 946 000 milliers d'euros et européennes pour 430 544 milliers d'euros), ainsi qu'une reprise de provision pour risques financiers et actions propres de 3 490 milliers d'euros.

Les 83 370 milliers d'euros de dividendes correspondent aux dividendes perçus durant l'exercice par la Société de ses filiales.

17. Résultat exceptionnel

en milliers d'euros		Montant
Produit net sur cession d'actions propres du contrat de liquidité		2 544
Intérêts moratoires reçus		2 224
	Sous total	**4 767**
Autres		(111)
	Sous total	**(111)**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL		**4 656**

18. Impôt sur les sociétés

La société Capgemini SE est en France la société de tête du groupe d'intégration fiscale composé de 18 sociétés. La société Capgemini SE a constaté en 2017 une charge globale d'impôt de 13 021 milliers d'euros incluant notamment une charge de 31 812 milliers d'euros dans le cadre de d'intégration fiscale.

La charge d'impôt théorique que Capgemini SE aurait eu à comptabiliser en l'absence d'intégration fiscale s'élèverait à 39 260 milliers d'euros. Le montant des déficits reportables de la société Capgemini SE s'élève à 525 518 milliers d'euros au 31 décembre 2017.

Ventilation de l'impôt sur les bénéfices

	2017	
en milliers d'euros	Résultats avant impôts	Calcul de l'impôt
▪ Résultat courant	2 727 087	(869 293)
▪ Résultat exceptionnel	4 656	(1 484)
▪ Résultat comptable avant IS	2 731 743	(870 778)
▪ Différences fiscales	(2 484 417)	791 939
▪ Imputation déficits reportables	(124 163)	39 579
▪ Intégration fiscale des filiales	-	26 239
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES		**(13 021)**

Incidence des évaluations fiscales dérogatoires

en milliers d'euros	Montant
Résultat net de l'exercice	**2 718 722**
Impôts sur les bénéfices (net)	13 021
Résultat avant impôts	**2 731 743**
Variation des provisions réglementées :	
▪ Amortissements dérogatoires	-
Autres évaluations dérogatoires	-
RÉSULTAT HORS ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES (AVANT IMPÔTS)	**2 731 743**

Variation de la dette future d'impôt

Impôts différés sur différences temporaires *(en milliers d'euros)*	**Montant exercice précédent**	**Montant de l'exercice**
Provisions non déductibles		
Organic	43	70
Provisions pour risques et charges		
Provision pour perte de change	573	22 043
Écart de conversion Passif	4 261	167 013
Écart de conversion Actif	(573)	(22 043)
Écart de réévaluation des créances et dettes et valeur de marché des dérivés	96 742	(474)
TOTAUX	**101 047**	**166 608**
Taux d'impôt sur différences temporaires	34,43 %	34,43 %
IMPÔTS DIFFÉRÉS	**34 790**	**57 363**
Allégements de la dette future d'impôts		
▪ Déficits reportables	649 681	525 518
Taux d'impôt sur différences temporaires	34,43 %	34,43 %
IMPÔTS DIFFÉRÉS	**223 685**	**180 936**

4

III - Autres informations

19. Engagements hors bilan

a) Engagements donnés au profit des filiales

Les garanties, cautions et lettres de confort émises par Capgemini SE en faveur de ses filiales au 31 décembre 2017 s'analysent par nature comme suit :

en milliers d'euros	**Montant**
▪ Garanties sur lignes de financement	97 001
▪ Garanties sur contrats client	1 356 404
▪ Garanties fiscales et autres	19 300
TOTAL	**1 472 705**

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 2017 au titre de ces lignes de crédit s'élève à 21 562 milliers d'euros.

b) Autres engagements

Pour quelques grands contrats, le Groupe a été amené à mettre en place des garanties de performance et/ou financières. Le chiffre d'affaires en 2017 des clients concernés représente environ 8 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Capgemini SE, l'ensemble de ses filiales, et toute société contrôlée directement ou indirectement à 50 % ou plus, sont assurées pour les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile générale et professionnelle pouvant leur incomber en raison de leurs activités au sein d'un programme mondial organisé en plusieurs lignes placées auprès de différentes compagnies d'assurance, notoirement solvables. Les termes et les conditions de ce programme (y compris les limites de couverture) sont revus et ajustés périodiquement pour tenir compte de l'évolution du chiffre d'affaires, des activités exercées et des risques encourus.

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 huit ans, renouvelé en date du 1er janvier 2012 pour une nouvelle durée de six ans, Capgemini SE a été amenée à mettre en place une garantie financière.

c) Instruments financiers

Couvertures de change/Instruments dérivés

Au 31 décembre 2017, les valeurs des instruments dérivés externes sur couvertures de taux de change mises en place dans le cadre des financements internes en devises (prêts et emprunts accordés par la société à ses filiales) sont principalement réparties comme suit :

- des contrats d'échange de devises euro/dollar américain d'une valeur positive de 7 151 milliers d'euros pour un nominal de 508 millions de dollars américains (contre-valeur de 424 millions d'euros) ;
- un contrat d'échange de devises euro/pesos mexicain d'une valeur positive de 376 milliers d'euros pour un montant nominal de 144 millions de pesos mexicains (contre-valeur de 6 millions d'euros) ;

- un contrat d'échange de devises euro/couronnes suédoises d'une valeur positive de 277 milliers d'euros pour un montant nominal de 350 millions de couronnes suédoises (contre-valeur de 36 millions d'euros) ;
- un contrat d'échange de devises euro/franc suisse d'une valeur positive de 75 milliers d'euros pour un montant nominal de 21 millions de franc suisses (contre-valeur de 18 millions d'euros) ;
- un contrat d'échange de devises euro/dollar singapourien d'une valeur positive de 62 milliers d'euros pour un montant nominal de 15 millions de dollars singapourien (contre-valeur de 9 millions d'euros ;
- un contrat d'échange de devises euro/livre sterling d'une valeur négative de 611 milliers d'euros pour un montant nominal de 29 millions de livres sterling (contre-valeur de 33 millions d'euros) ;

Au 31 décembre 2017, la valeur des instruments dérivés sur couvertures de taux de change mises en place dans le cadre de la couverture des redevances de marque facturées aux filiales est positive de 56 milliers d'euros et porte essentiellement sur le dollar américain, la livre sterling, le pesos mexicain et le dollar australien.

20. Informations sur les entreprises liées

en milliers d'euros	**Total du poste**	**Montant entreprises liées**
Éléments relevant du bilan		
▪ titres de participation	17 625 668	17 625 668
▪ créances rattachées à des participations	592 369	592 369
▪ dettes rattachées à des participations	628 702	628 702
▪ entreprises liées & associées		
actif	140 679	140 679
passif	890 594	890 594
Éléments relevant du compte de résultats		
▪ produits financiers de participation	83 370	83 370
▪ produits des prêts Groupe	29 924	29 924
▪ autres intérêts et produits assimilés	12 439	2 979
▪ intérêts et charges assimilées	72 117	7 591

21. Société consolidante

Capgemini SE est la société consolidante du groupe Capgemini.

22. Événements postérieurs

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale de verser aux actionnaires du Groupe, au titre de l'exercice 2017, un dividende de 1,70 euro par action.

23. Rémunération des membres du Conseil d'Administration

Le montant total des jetons de présence versés en 2017 aux administrateurs s'élève à 966 250 euros (et à 627 774 euros après déduction de la retenue à la source de 30 % pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français et du prélèvement forfaitaire de 21 % à titre d'acompte d'impôt sur le revenu et de 15,5 % des contributions sociales pour les bénéficiaires résidents fiscaux français).

24. Honoraires des Commissaires aux Comptes

en milliers d'euros	**KPMG**	**PWC**
Certification des comptes	463	475
Services autres que la certification des comptes [1]	162	320
TOTAL	**625**	**795**

(1) Ces services sont principalement liés aux travaux sur les informations sociales, environnementales et sociétales et aux missions d'audit d'acquisition.

4.4.4 Tableau des filiales et des participations

en millions d'euros	Capital	Autres capitaux propres (résultat inclus)	Quote-part du capital détenu (%)	Nombre d'actions détenues	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis	Cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires 2017	Dividendes
					Brute	Nette				
Filiales										
Capgemini North America Inc	1	2 324	100,00 %	982 000	9 132	9 132	417	-	-	-
CGS HOLDINGS Ltd	598	1	100,00 %	558 777 061	721	721	-	-	-	-
Gemini Consulting Holding Ltd	-	8	100,00 %	1 083	23	23	-	-	-	-
Capgemini Oldco Ltd	12	25	100,00 %	1 033 938 858	801	801	-	-	-	-
Capgemini AB (Suède)	3	277	100,00 %	25 861	387	387	-	8	26	-
Capgemini NV (Benelux)	2	302	100,00 %	21 582 376	1 467	1 467	-	-	-	19
Capgemini Business Services BV	19	(12)	100,00 %	42 227	41	41	-	-	-	-
Capgemini Deutschland Holding GmbH	129	13	95,59 %	3	629	629	31	-	-	-
Capgemini Consulting Österreich AG	-	8	100,00 %	64 999	60	46	-	-	23	-
Capgemini Suisse AG	-	15	100,00 %	500	73	73	18	72	103	-
Capgemini Polska Sp Z.o.o (Pologne)	4	40	100,00 %	129 160	25	25	-	-	238	13
Capgemini Magyarorszag Kft	-	1	100,00 %	1	2	2	-	-	8	-
Capgemini Czech Republic s r o	1	3	99,00 %	21 255	8	8	2	-	8	-
Capgemini France S.A.S.	89	813	100,00 %	5 713 954	1 324	1 324	-	-	1	31
Capgemini Technology Services Maroc	3	9	99,99 %	329 996	3	3	-	-	44	3
Sogeti S.A.S.	261	466	100,00 %	52 106 876	754	754	-	-	-	15
Capgemini Italia S.p.A.	18	23	100,00 %	3 575 000	543	461	10	17	290	-
Capgemini España S.L. (Sociedad Unipersonal)	42	(12)	85,73 %	363 217	319	251	-	5	247	-
Capgemini Portugal, Serviços de Consultoria e Informatica, SA	8	5	100,00 %	1 698 842	44	29	-	-	29	-
Capgemini Business Services Guatemala S.A.	1	11	99,80 %	12 900 034	1	1	-	-	28	-
Capgemini Argentina S.A.	-	1	1,16 %	126 369	-	-	-	-	13	-
Capgemini Asia Pacific Pte. Ltd.	181	(29)	100,00 %	278 083 711	309	309	-	28	4	-
Capgemini Australia Pty Ltd.	134	(109)	100,00 %	1 575 512	182	182	15	-	206	-
Capgemini Technology Services India Limited	8	1 366	11,99 %	7 090 662	25	25	-	-	1 481	-
Capgemini Service S.A.S	8	14	100,00 %	8 000 000	164	24	-	15	22	-
S.C.I. Paris Étoile	-	5	99,99 %	9 999	48	31	-	-	3	2
Immobilière les Fontaines S.A.R.L	3	3	99,90 %	1 004 628	52	52	-	-	4	-
Capgemini Gouvieux S.A.S.	3	(1)	100,00 %	210 000	3	3	-	-	11	-
Capgemini Latin America	468	(375)	100,00 %	46 824 750	477	53	-	-	-	-
Capgemini Reinsurance International	20	-	100,00 %	10 000	5	5	-	-	8	-
Autres filiales françaises	na	na	na	na	-	-	-	na	na	-
Participations										
Au 31 décembre 2017, le montant des autres participations détenues par Capgemini SE n'est pas significatif.										

na : Non applicable.

4.4.5 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2017

À l'Assemblée Générale de la société Capgemini SE,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Capgemini S.E. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'Audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la Note - Règles et méthodes comptables - Changement de méthode comptable de l'annexe des comptes annuels qui expose le changement de méthode comptable lié à la première application du règlement ANC 2015-05 du 2 juillet 2015 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture.

Justification des appréciations - Point clé de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance le point clé de l'audit relatif au risque d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, a été le plus important pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ce risque.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

Risque identifié

Au 31 décembre 2017, les titres de participation figurent au bilan pour un montant net de 16 865 millions d'euros. Les titres de participation sont inscrits à leur date d'entrée au coût d'acquisition et éventuellement dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité.

Comme indiqué dans la Note - Règles et méthodes comptables – Immobilisations financières de l'annexe, une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur comptable des titres de participation est supérieure à leur valeur d'utilité. Cette valeur d'utilité est estimée par la direction soit par la méthode des flux nets de trésorerie futurs actualisés ajustés de l'endettement net et des impôts différés, soit selon la quote-part de situation nette consolidée soit encore, dans certains cas, par référence à la valeur de marché de transactions comparables.

L'estimation de la valeur d'utilité requiert l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer, éléments qui peuvent correspondre selon le cas à des éléments historiques ou à des éléments prévisionnels.

La direction s'assure à la date de clôture que la valeur comptable des titres de participation n'est pas supérieure à leur valeur d'utilité. Or, toute évolution défavorable des activités rattachées à ces participations, en raison de facteurs internes ou externes, par exemple liés à l'environnement économique et financier des marchés sur lesquels Capgemini opère, est de nature à affecter de manière sensible la valeur d'utilité des titres de participation et à nécessiter la constatation d'une provision pour dépréciation. Une telle évolution implique de réapprécier la pertinence de l'ensemble des hypothèses retenues pour la détermination des valeurs d'utilité ainsi que le caractère raisonnable et cohérent des paramètres de calcul retenus.

Nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation constitue un point clé de notre audit compte tenu du montant significatif des titres de participation dans les comptes et de leur sensibilité aux hypothèses retenues par la direction.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Notre approche a notamment consisté à :

- prendre connaissance et évaluer le processus mis en œuvre par la direction pour la réalisation des tests de dépréciation ;
- pour les titres de participation dont la valeur d'utilité est évaluée selon la méthode des flux de trésorerie actualisés :
  - vérifier que le modèle utilisé pour le calcul des valeurs d'utilité est approprié,
  - analyser la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la direction présentées au Conseil d'Administration dans le cadre du processus budgétaire,
  - comparer les projections de flux de trésorerie prévues pour les années 2018 à 2020 aux plans d'affaires utilisés lors du test de dépréciation de l'exercice précédent,
  - comparer les projections de résultats 2017 du test de dépréciation de l'exercice précédent avec les résultats réels,
  - effectuer des entretiens avec les responsables financiers et opérationnels pour analyser les principales hypothèses utilisées dans les plans d'affaires et confronter ces hypothèses avec les explications obtenues,
  - évaluer les méthodologies de calcul du taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie estimés attendus ainsi que du taux de croissance à long terme utilisé pour projeter à l'infini les flux de trésorerie de la dernière année estimée ; comparer ces taux avec des données de marché ou des sources externes et recalculer ces taux à partir de nos propres sources de données,
  - comparer l'endettement financier aux données sous-tendant l'établissement des comptes consolidés de la Société ;
- pour les titres de participation dont la valeur d'utilité est évaluée selon la quote-part de situation nette consolidée ou par référence à la valeur de marché de transactions comparables :
  - apprécier le caractère approprié de la méthode d'évaluation retenue,
  - apprécier la documentation sous-tendant l'évaluation de la valeur d'utilité ;
- apprécier le caractère approprié de l'information financière fournie dans les Notes de l'annexe aux comptes annuels.

Nos travaux se sont déroulés avec l'implication de spécialistes en évaluation de nos cabinets.

Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur les comptes sur la situation financière et les comptes annuels.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés 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.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux Comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la société Capgemini SE par votre Assemblée Générale du 25 avril 2002 pour le cabinet KPMG Audit et du 24 mai 1996 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2017, le cabinet KPMG Audit était dans la seizième année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la vingt-deuxième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'Audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'Audit

Nous remettons un rapport au Comité d'Audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'Audit, figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'Audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit des Risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 26 février 2018

PricewaterhouseCoopers Audit
Françoise Garnier — *Associée*
Richard Béjot — *Associé*

Paris La Défense, le 26 février 2018

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Frédéric Quélin
Associé

4.4.6 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 2017

À l'Assemblée Générale de la société Capgemini SE,

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, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société 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 a l'approbation de l'Assemblée Générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

▶ **Indemnités de départ de Messieurs Thierry Delaporte et Aiman Ezzat, Directeurs Généraux Délégués**

Nature et objet :

En cas de cessation de leurs fonctions de Directeur Général Délégué, Messieurs Delaporte et Ezzat pourraient bénéficier d'une indemnité de départ.

Modalités pour chacun des bénéficiaires :

L'indemnité de départ sera fonction du pourcentage de réalisation de la performance relative aux indicateurs financiers applicable au Directeur Général Délégué au titre de sa partie variable V1 observée annuellement au cours des trois derniers exercices sociaux révolus précédant la cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué selon une pondération de 40 % pour l'exercice précédant la cessation des fonctions et de 30 % pour chacun des deux autres exercices. La partie variable V1 de la rémunération variable étant soumise à des critères de performance, l'indemnité de départ sera dès lors subordonnée à la réalisation de ces mêmes conditions de performance.

Le Conseil d'Administration, en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF, a plafonné à deux fois la rémunération annuelle théorique (fixe plus variable) applicable à la date de cessation des fonctions le montant cumulé (i) de l'indemnité de départ effectivement versée, (ii) de l'indemnité conventionnelle versée au titre de la rupture du contrat de travail et (iii) de l'indemnité qui serait éventuellement versée en contrepartie de l'application d'un engagement de non concurrence.

Aucune indemnité ne sera due en cas de départ du Directeur Général Délégué de la Société à son initiative, de changement de ses fonctions à l'intérieur du Groupe, de possibilité pour le Directeur Général Délégué concerné de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite, ou en cas de faute grave ou lourde.

Motifs justifiant de son intérêt pour la Société :

Les nominations des deux Directeurs Généraux Délégués s'inscrivent dans le cadre de la préparation de la transition managériale de Capgemini. Le Conseil d'Administration du 6 décembre 2017 a jugé qu'il était dans l'intérêt de la Société de protéger, durant cette période de transition à la fois les Directeurs Généraux Délégués nouvellement nommés par la mise en place d'un mécanisme d'indemnité de départ, ainsi que le Groupe par un dispositif de clause de non-concurrence.

Conditions suspensives :

En application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, ces engagements seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 23 mai 2018 à la double condition suspensive (i) de l'adoption de la politique de rémunération applicable aux Directeurs Généraux Délégués par l'Assemblée Générale du 23 mai 2018 et (ii) du renouvellement de Messieurs Delaporte et Ezzat dans leurs fonctions de Directeurs Généraux Délégués par le Conseil d'Administration devant se tenir à l'issue de l'Assemblée Générale du 23 mai 2018.

▶ **Engagements de non-concurrence de messieurs Thierry Delaporte et Aiman Ezzat, Directeurs Généraux Délégués**

Nature :

Messieurs Delaporte et Ezzat pourraient bénéficier, en contrepartie du respect d'une obligation de non-concurrence, d'une indemnité de non-concurrence.

Modalités pour chacun des bénéficiaires :

Messieurs Delaporte et Ezzat pourraient bénéficier, en contrepartie du respect d'une obligation de non-concurrence d'une durée de douze mois à compter de la cessation de leur contrat de travail consécutif à la cessation de leur mandat de Directeur Général Délégué, d'une indemnité égale à la moitié de la rémunération brute (fixe plus variable) théorique à objectifs atteints applicable à la date de cessation des fonctions de Directeur Général Délégué.

Le Conseil d'Administration reste libre de décider le moment venu de libérer les Directeurs Généraux Délégués de leur obligation de non-concurrence et corrélativement, de renoncer au versement de l'indemnité de non-concurrence.

Le Conseil d'Administration, en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF, a plafonné à deux fois la rémunération annuelle théorique (fixe plus variable) applicable à la date de cessation des fonctions le montant cumulé (i) de l'indemnité de départ effectivement versée, (ii) de l'indemnité conventionnelle versée au titre de la rupture du contrat de travail et (iii) de l'indemnité qui serait éventuellement versée en contrepartie de l'application d'un engagement de non concurrence.

Motifs justifiant de son intérêt pour la Société :

Les nominations des deux Directeurs Généraux Délégués s'inscrivent dans le cadre de la préparation de la transition managériale de Capgemini. Le Conseil d'Administration du 6 décembre 2017 a jugé qu'il était dans l'intérêt de la Société de protéger, durant cette période de transition à la fois les Directeurs Généraux Délégués nouvellement nommés par la mise en place d'un mécanisme d'indemnité de départ, ainsi que le Groupe par un dispositif de clause de non-concurrence.

Conditions suspensives :

En application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, ces engagements seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 23 mai 2018 à la double condition suspensive (i) de l'adoption de la politique de rémunération applicable aux Directeurs Généraux Délégués par l'Assemblée Générale du 23 mai 2018 et (ii) du renouvellement de Messieurs Delaporte et Ezzat dans leurs fonctions de Directeurs Généraux Délégués par le Conseil d'Administration devant se tenir à l'issue de l'Assemblée Générale du 23 mai 2018.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

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.

▶ **Régime collectif complémentaire de retraite de Monsieur Paul Hermelin (Président-directeur général)**

Nature :

Un plan collectif de retraite supplémentaire a été mis en place par la Société en faveur de certains cadres dirigeants ayant contribué de façon notoire et durable au développement du groupe Capgemini. Monsieur Paul Hermelin a été inscrit dans la liste des bénéficiaires de ce plan par décision de l'Assemblée Générale du 26 avril 2007.

Objet et modalités :

Le Conseil d'Administration du 13 décembre 2006 a autorisé le principe de mise en place 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.

Votre Conseil d'Administration du 29 juillet 2015 a décidé de geler les droits de Monsieur Paul Hermelin au titre de ce régime de retraite additif avec effet au 31 octobre 2015, sans contrepartie, induisant ainsi une évolution favorable à la Société.

Lors de sa réunion en date du 6 décembre 2017, votre Conseil d'Administration a pris acte que cette convention lui avait été soumise pour réexamen.

Au cours de l'exercice 2017, Monsieur Paul Hermelin n'a perçu aucune rémunération au titre de cette convention.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 26 février 2018

PricewaterhouseCoopers Audit
Françoise Garnier — *Associée*
Richard Béjot — *Associé*

Paris La Défense, le 26 février 2018

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Frédéric Quélin
Associé

4.5 Autres informations financières et comptables

4.5.1 Résultats des cinq derniers exercices

(en milliers d'euros)	2013	2014	2015	2016	2017
I-CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	1 282 543	1 308 744	1 377 452	1 372 514	1 347 870
Nombre d'actions ordinaires existantes	160 317 818	163 592 949	172 181 500	171 564 265	168 483 742
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
▪ par exercice de droits de souscription d'actions ou attribution d'actions sous condition de performance	5 910 064	6 412 285	3 980 902	4 809 100	4 940 995
▪ par conversion d'obligations	5 961 483	5 958 587	5 958 587	-	-
II-OPERATIONS ET RESULTATS DE L'EXERCICE					
Total des produits d'exploitation	241 145	248 316	311 679	303 956	392 816
Total des produits d'exploitation et financiers	700 839	1 480 875	2 165 823	1 501 074	3 246 731
Résultat avant impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	38 404	284 241	224 791	236 553	395 244
Impôts sur les bénéfices	(11 344)	33 555	29 532	8 434	13 021
Résultat après impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	164 839	1 161 201	1 156 947	950 196	2 718 722
Résultat distribué	176 350	196 312	232 445	265 925	286 422 (*)
III-RESULTAT PAR ACTION (en euros)					
Résultat après impôts mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	0,31	1,53	1,13	1,33	2,27
Résultat après impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	1,03	7,10	6,72	5,54	16,14
Dividende attribué à chaque action	1,10	1,20	1,35	1,55	1,70
IV-PERSONNEL					
Effectif moyen de salariés employés pendant l'exercice	Capgemini SE n'emploie pas de salariés				
Montant de la masse salariale de l'exercice					
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice					

(*) sous réserve de l'approbation par l' Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2018

5

Capgemini et ses actionnaires

5.1 Capital social de Capgemini 278

5.1.1 Capital social (montant, tableau d'évolution du capital et délégations de compétence) 278

5.1.2 Autorisations financières 279

5.1.3 Autres titres existants donnant accès au capital 281

5.1.4 Actionnariat salarié 281

5.1.5 Dilution totale potentielle pouvant résulter de l'exercice de l'ensemble des titres donnant accès au capital 282

5.2 Capgemini et la bourse 283

Répartition du capital de Capgemini à fin décembre 2017 283

Calendrier indicatif des publications financières relatives à 2018 283

Politique de distribution du dividende 285

5.3 Répartition du capital et des droits de vote 286

Actionnaires détenant plus de 5 % du capital et des droits de vote au 31 décembre 2017 287

Franchissements de seuils reçus au cours de l'exercice 2017 287

Pactes d'actionnaires 287

5.4 Programme de rachat d'actions 288

5.4.1 Autorisation d'achat par la Société de ses propres actions 288

5.4.2 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'Assemblée Générale du 23 mai 2018 288

5.1 Capital social de Capgemini

5.1.1 Capital social (montant, tableau d'évolution du capital et délégations de compétence)

Montant du capital

Au 31 décembre 2017, le capital social s'élevait à 1 347 869 936 euros, divisé en 168 483 742 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 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**
Augmentations de capital :			
▪ Par placement privé	6 700 000	53 600 000	452 250 000
▪ Émission d'actions suite à l'attribution définitive d'actions gratuite	6	48	0
▪ Émission d'actions dans le cadre de l'exercice de BSAAR	1 888 545	15 108 360	49 102 170
▪ Frais liés aux augmentations de capital (nets d'impôts)	-	-	(5 922 837)
Dotation à la réserve légale	**-**	**-**	**(6 833 742)**
AU 31 DÉCEMBRE 2015	**172 181 500**	**1 377 452 000**	**6 340 386 914**
Réductions de capital :			
▪ Par annulation d'actions auto-détenues	(617 235)	(4 937 880)	(45 191 920)
AU 31 DÉCEMBRE 2016	**171 564 265**	**1 372 514 120**	**6 295 194 994**
Augmentations de capital :			
▪ Réservée aux salariés	3 600 000	28 800 000	293 004 000
▪ Frais liés aux augmentations de capital réservées aux salariés (nets d'impôts)			(933 063)
Réductions de capital :			
▪ Par annulation d'actions auto-détenues	(6 680 523)	(53 444 184)	(576 228 867)
AU 31 DÉCEMBRE 2017	**168 483 742**	**1 347 869 936**	**6 011 037 063**

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. 225-37-4 3° du Code du commerce) les délégations en cours de validité ou qui ont expiré depuis la précédente Assemblée Générale des actionnaires.

Objet de la délégation	Montant plafonné [1] [2] *(en euros)*	Date d'autorisation et numéro de la résolution	Date d'expiration	Utilisation au cours de l'exercice 2017
a) *Acquisition par la Société de ses propres actions dans le cadre d'un programme de rachat*[3]	*10 % du capital*	*10/05/2017 (11e)*	*10/11/2018*	*5 530 159 actions ont été acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions (hors contrat de liquidité), à un prix moyen de 97,69 euros Dans le cadre du contrat de liquidité : a) 904 664 actions acquises au cours moyen de 91,96 euros b) 1 025 733 actions cédées au cours moyen de 91,70 euros c) Le solde au 31/12/2017 est de 28 931 actions et d'environ 20 millions d'euros*
b) Annulation d'actions auto-détenues	10 % du capital par période de 12 mois	18/05/2016 (11e)	18/07/2018	6 680 523 actions ont été annulées pour une valeur de 629 673 051 euros, par décisions du Conseil d'Administration des 15/02/2017 et 06/12/2017
c) Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	1,5 milliard de nominal	18/05/2016 (12e)	18/07/2018	Cette délégation n'a fait l'objet d'aucune utilisation en 2017
d) Augmentation de capital par émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance **avec maintien du DPS** (droit préférentiel de souscription)	550 millions de nominal 7,5 milliards d'émission	18/05/2016 (13e)	18/07/2018	Cette délégation n'a fait l'objet d'aucune utilisation en 2017
e) Augmentation de capital par émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance **avec suppression du DPS, par offre au public**	137 millions de nominal 2,5 milliards d'émission	18/05/2016 (14e)	18/07/2018	Cette délégation n'a fait l'objet d'aucune utilisation en 2017
f) Augmentation de capital par émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance **avec suppression du DPS, par placement privé**	137 millions de nominal 2,5 milliards d'émission	18/05/2016 (15e)	18/07/2018	Cette délégation n'a fait l'objet d'aucune utilisation en 2017
g) Détermination du prix d'émission des actions dans le cadre d'une augmentation de capital avec suppression du DPS	137 millions de nominal 2,5 milliards d'émission 10 % du capital	18/05/2016 (16e)	18/07/2018	Cette délégation n'a fait l'objet d'aucune utilisation en 2017
h) Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans DPS dans le cadre des résolutions (d) à (f) (*Greenshoe*)	Dans la limite du plafond applicable à l'augmentation initiale	18/05/2016 (17e)	18/07/2018	Cette délégation n'a fait l'objet d'aucune utilisation en 2017

Objet de la délégation	Montant plafonné [1] [2] *(en euros)*	Date d'autorisation et numéro de la résolution	Date d'expiration	Utilisation au cours de l'exercice 2017
i) Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en rémunération d'apports en nature	137 millions de nominal 2,5 milliards d'émission 10 % du capital	18/05/2016 (18e)	18/07/2018	Cette délégation n'a fait l'objet d'aucune utilisation en 2017
j) Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du DPS, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise du Groupe	48 millions de nominal [2]	10/05/2017 (17e)	10/11/2018	3 446 537 actions ont été émises au titre de cette résolution 17 dans le cadre du plan d'actionnariat salarié 2017, correspondant à un montant nominal de 27 572 296 euros
k) Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du DPS au profit de salariés de certaines filiales étrangères	24 millions de nominal [2]	10/05/2017 (18e)	10/11/2018	153 463 actions ont été émises au titre de cette résolution 18 dans le cadre du plan d'actionnariat salarié 2017, correspondant à un montant nominal de 1 227 704 euros
l) Attribution d'actions de performance	1 % du capital	10/05/2017 (16e)	10/11/2018	1 586 097 actions de performance (12 688 776 millions d'euros de nominal) ont été attribuées à 1 332 bénéficiaires par décisions du Conseil d'Administration du 26/07/2017 et du 05/10/2017

(1) Rappel des plafonds généraux : plafond global de 550 millions d'euros de nominal et de 7,5 milliards d'euros d'émission pour toutes les émissions avec ou sans DPS ; les émissions réalisées dans le cadre de j), k) et l) ci-dessus ne sont pas incluses dans ces plafonds généraux.

(2) Le total des augmentations de capital décidées en vertu de j) et k) est limité à 48 millions d'euros de nominal.

(3) Les rachats effectués au cours de l'exercice 2017 mais antérieurs à l'Assemblée Générale Ordinaire du 10 mai 2017 l'ont été dans le cadre de la 10e résolution de l'Assemblée Générale du 18 mai 2016.

Utilisation de ces délégations au cours de l'exercice

Dans le cadre de la délégation consentie au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Ordinaire du 10 mai 2017, dans sa 11e résolution, il a été procédé à l'acquisition de 5 530 159 actions au titre du programme de rachat d'actions (hors contrat de liquidité) à un prix moyen de 97,69 euros. Au titre du contrat de liquidité, 904 664 actions ont été acquises au cours moyen de 91,96 euros et 1 025 733 actions ont été cédées au cours moyen de 91,70 euros. Le solde du contrat de liquidité au 31 décembre 2017 est de 28 931 actions et d'environ 20 millions d'euros.

Par ailleurs, en vertu des pouvoirs que lui a conféré l'Assemblée Générale Extraordinaire du 18 mai 2016, dans sa 11e résolution, le Conseil d'Administration, par décision en date du 15 février 2017, a procédé à l'annulation de 2 414 685 actions pour une valeur de 195 291 999,69 euros, et par décision en date du 6 décembre 2017, a procédé à l'annulation de 4 265 838 actions pour une valeur de 434 381 051,63 euros.

Dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 10 mai 2017, dans sa 16e résolution, le Conseil d'Administration a décidé le 26 juillet 2017 de procéder à une attribution de 63 597 actions sous condition de présence au profit de 35 bénéficiaires, et le 5 octobre 2017 de procéder à une attribution de 1 522 500 actions sous conditions de performance au profit de 1 297 bénéficiaires (salariés et mandataires sociaux des filiales françaises et étrangères, membres du Comité Exécutif en ce compris le Président-directeur général).

Enfin, le Conseil d'Administration, par décision en date du 26 juillet 2017, a fait usage des 17e et 18e résolutions adoptées par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 10 mai 2017 afin d'augmenter le capital de la Société en faveur des salariés par l'émission de 3 600 000 actions nouvelles au titre d'un quatrième plan d'actionnariat salarié. L'augmentation de capital d'un montant nominal de 28 800 000 euros a été réalisée le 18 décembre 2017.

Renouvellement des délégations d'augmentation du capital social à l'Assemblée Générale 2018

L'ensemble des délégations en cours de validité exposées ci-dessus seront soumises à renouvellement lors de l'Assemblée Générale du 23 mai 2018.

Pour plus d'information, se référer au chapitre 6 du présent document de référence.

5.1.3 Autres titres existants donnant accès au capital

Il n'existait aucun autre titre en circulation donnant accès au capital au 31 décembre 2017.

5.1.4 Actionnariat salarié

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

Capgemini n'octroie plus de stock-options. Le dernier plan est arrivé à son terme en juin 2013.

Attribution d'actions sous conditions de performance

Attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2017

L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 10 mai 2017 a autorisé le Conseil d'Administration dans sa seizième résolution, à procéder à une attribution d'actions de performance à des salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères, et ce pendant un délai de 18 mois à compter du 10 mai 2017, le nombre d'actions (existantes ou à émettre) ne devant pas excéder 1 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration d'émettre de telles actions (ce nombre maximal d'actions étant ci-après désigné par la lettre « N »). Dans la limite de 10 % de « N », ces actions sous conditions de performance peuvent être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, étant précisé que la quotité d'actions à conserver jusqu'au terme de leurs mandats est fixée par le Conseil d'Administration. Par exception, et pour un total n'excédant pas 15 % de « N », l'attribution d'actions pourra être réalisée au profit des salariés de la Société et de ses filiales françaises et étrangères - à l'exclusion des membres de l'équipe de Direction Générale (le « Comité Exécutif ») - sans condition de performance.

Dans le cadre de cette autorisation, le Conseil d'Administration a décidé le 5 octobre 2017 de procéder à une attribution d'un total de 1 522 500 actions sous conditions de performance au profit de 1 276 managers et collaborateurs du Groupe, de 20 membres du Comité Exécutif (hors M. Paul Hermelin) et de M. Paul Hermelin.

Depuis l'attribution d'actions de performance de 2012, la condition de performance interne de l'ensemble des plans d'actions concernés porte sur la génération de *free cash flow* organique sur une période 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, quant à elle, porte sur la performance de l'action Capgemini comparée à la performance moyenne d'un panier de sociétés ou d'indices comparables réalisée sur un horizon de trois années minimum (en cohérence avec la période couverte par la performance interne).

Ainsi, le nombre total d'actions qui sera acquis par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition sera égal à :

- d'une part, un nombre d'actions égal à la moitié du nombre indiqué dans la notification d'attribution multiplié par un pourcentage égal à la performance interne choisie : montant du *free cash flow* organique publié et audité sur la période cumulée des trois années 2017 à 2019 réalisée par rapport à un objectif minimum de 2 900 millions d'euros, l'allocation maximum se situant au-delà d'une génération de *free cash flow* organique de 3 200 millions d'euros ;
- d'autre part, un nombre d'actions égal à la moitié du nombre indiqué dans cette notification d'attribution multiplié par un pourcentage fonction de la performance externe choisie : performance de l'action Capgemini comparée à la performance moyenne réalisée pendant une période identique de trois ans par un panier de valeurs et d'indices comprenant (i) les actions de huit sociétés comparables évoluant dans le même secteur et dans au moins cinq pays différents dans lesquels le Groupe a lui-même une présence significative (Accenture / Indra / Atos / Tieto / Sopra Steria / CGI Group / Infosys et Cognizant) et (ii) l'indice CAC 40. Il n'y a pas d'attribution au titre de la performance externe si la performance relative de l'action Capgemini n'est pas *a minima* de 100 % de la performance moyenne du panier.

La période d'acquisition a été fixée par le Conseil d'Administration à trois ans pour les bénéficiaires résidents fiscaux français et à quatre ans pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français. Par ailleurs, une durée minimum de conservation des actions définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition a été fixée à deux ans pour les bénéficiaires résidents fiscaux français. De plus, le Président-directeur-général est tenu de conserver les actions définitivement acquises jusqu'au terme de son mandat de Président-directeur général à hauteur de 50 % des actions définitivement acquises si le nombre d'actions détenues par lui au jour de l'attribution, valorisées au cours d'attribution, est inférieur à deux années de salaire théorique et à 33 % dans le cas contraire.

Sur le montant total des 1 522 500 actions, un total de 19 150 actions (1,26 % de l'attribution totale) a été attribué sans condition de performance et aucun membre du Comité Exécutif du Groupe n'a pu bénéficier de cette attribution.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les attributions d'actions de performance se font désormais aux mêmes périodes calendaires et sont décidées soit par le Conseil d'Administration de fin juillet soit par le suivant tenu généralement début octobre.

Attribution gratuite d'actions sans condition de performance au cours de l'exercice 2017

Conformément à la seizième résolution autorisée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 10 mai 2017, le Conseil d'Administration a décidé, le 26 juillet 2017, l'émission de 63 597 actions sous condition de présence au profit de 35 managers et collaborateurs de la société Idean acquise en février 2017. Cette attribution s'inscrit dans le cadre de l'accord de rétention défini dans la convention d'acquisition. Ainsi, globalement, l'autorisation d'attribuer un maximum de 15 % des actions sans condition de performance n'a été utilisée qu'à hauteur de 35 %, soit 5,21 % des actions. Ni le Président-directeur général, ni les membres du Comité Exécutif du Groupe n'ont été bénéficiaires de cette attribution.

Attribution définitive d'actions de performance pendant l'exercice 2017

Dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 24 mai 2012, le Conseil d'Administration avait attribué le 12 décembre 2012, un total de 1 003 500 actions sous condition de performance et de présence au 1er janvier 2017, et le 20 février 2013, un total de 1 209 100 actions sous conditions de performance et de présence au 1er mars 2017.

Les actions sous conditions de performance ont été attribuées le 12 décembre 2012, sous réserve d'une période d'acquisition de deux ans et un demi mois pour les bénéficiaires résidents fiscaux français et de quatre ans et un demi mois pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français. La période d'acquisition pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français est donc arrivée à échéance le 1er janvier 2017. Les actions sous conditions de performance ont été attribuées le 20 février 2013, sous réserve d'une période d'acquisition de deux ans et une semaine pour les bénéficiaires résidents fiscaux français et de quatre ans et une semaine pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français. La période d'acquisition pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français est donc arrivée à échéance le 1er mars 2017.

Ces deux attributions reposaient sur une condition de performance interne et une condition de performance externe. Les conditions de performance sont décrites dans la résolution présentée à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires ayant autorisé le Conseil d'Administration à les attribuer.

La condition de performance interne a porté pour ces deux attributions sur le *free cash flow* organique généré sur les trois exercices 2012, 2013 et 2014.

La condition de performance externe, quant à elle, a été appréciée sur la base de la performance comparative de l'action Capgemini par rapport à un panier de sociétés comparables de notre secteur dans au moins cinq pays différents, dont la liste est la suivante pour les deux plans : Accenture, Atos, CSC, CGI Group, Cognizant, Infosys, Sopra, Tieto et Steria. Pour ces attributions, il n'y a pas d'attribution au titre de la performance externe si la performance relative n'est pas *a minima* de 90 % de la performance moyenne du panier sur une période de deux années, une attribution de 30 % pour une performance égale à celle du panier et une attribution de 50 % pour une performance supérieure ou égale à 110 % de celle du panier.

Au titre de ces attributions, la condition de performance interne et la condition de performance externe ont été remplies à 100 %, ce qui a permis l'attribution définitive en janvier 2017 de 499 500 actions et en mars 2017 de 659 100 actions au bénéfice des attributaires non-résidents fiscaux français.

Le pourcentage final d'actions définitivement acquises s'élève à 87,9 % (soit 882 500 actions sur 1 003 500) pour le plan de décembre 2012 ; et à 83,9 % (soit 1 014 700 actions sur1 209 100) pour le plan de février 2013.

Système international d'actionnariat des salariés

L'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2011 puis celles du 7 mai 2014 et du 10 mai 2017 ont chacune autorisé le Conseil d'Administration à émettre un maximum de 6 millions d'actions dans le cadre d'une augmentation de capital réservée aux salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères ayant adhéré au Plan d'Épargne d'Entreprise (PEG) du groupe Capgemini.

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. Il est enfin rappelé que les souscripteurs du second plan d'actionnariat salarié « ESOP 2012 », arrivé à échéance le 27 septembre 2017, ont eu la possibilité soit de récupérer les sommes (et dans de nombreux cas de les réinvestir dans le plan de 2017), de les investir en actions Capgemini, ou enfin de les laisser dans le PEG (France uniquement).

L'opération d'actionnariat salarié international réalisée en 2014, a également été totalement souscrite - soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'un FCPE - par des salariés du Groupe appartenant à 20 pays et pour un nombre total de 5 millions d'actions.

L'opération d'actionnariat salarié international réalisée en 2017 et autorisée par le Conseil d'Administration, a été totalement souscrite - soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'un FCPE - par des salariés du Groupe appartenant à 21 pays et à hauteur de 3,6 millions d'actions.

Au total, et en application des dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, le Conseil d'Administration précise qu'au 31 décembre 2017, les salariés et mandataires sociaux de la Société (et des sociétés qui lui sont liées) détenaient ensemble 4,75 % du capital de la Société.

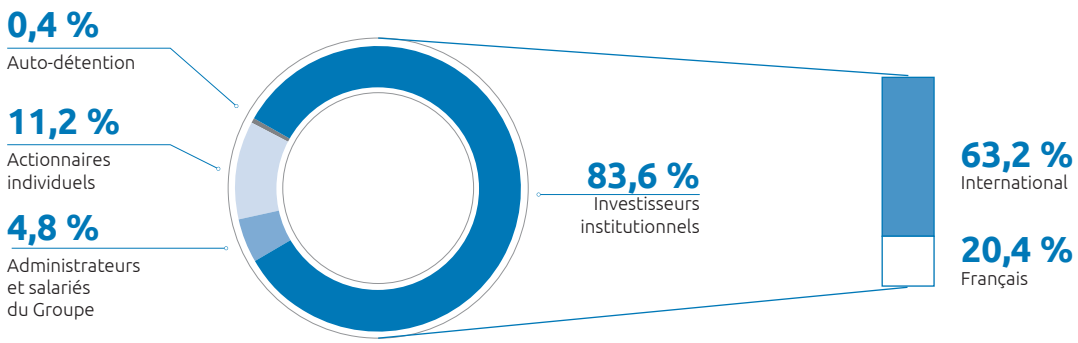
5.1.5 Dilution totale potentielle pouvant résulter de l'exercice de l'ensemble des titres donnant accès au capital

Au 31 décembre 2017, la dilution potentielle liée aux plans d'actions gratuites et de performance était de 2,8 %.

5.2 Capgemini et la bourse

Au 31 décembre 2017, le capital de la société Capgemini SE était composé de 168 483 742 actions (Code ISIN : FR0000125338) cotées sur le marché « Euronext Paris » compartiment A et éligibles au Service de Règlement Différé (SRD) de la Bourse de Paris. L'action Capgemini fait partie de l'indice CAC 40, de l'indice Euronext 100 et des indices européens Dow Jones STOXX et Dow Jones Euro STOXX. Entre le 1er janvier et le 31 décembre 2017, Capgemini a vu son cours augmenter de 23,38 % pour terminer l'année à 98,89 euros. Au 31 décembre 2017, la capitalisation boursière de Capgemini s'élevait à 16,7 milliards d'euros, comparée à 13,8 milliards d'euros au 31 décembre 2016.

Répartition du capital de Capgemini à fin décembre 2017

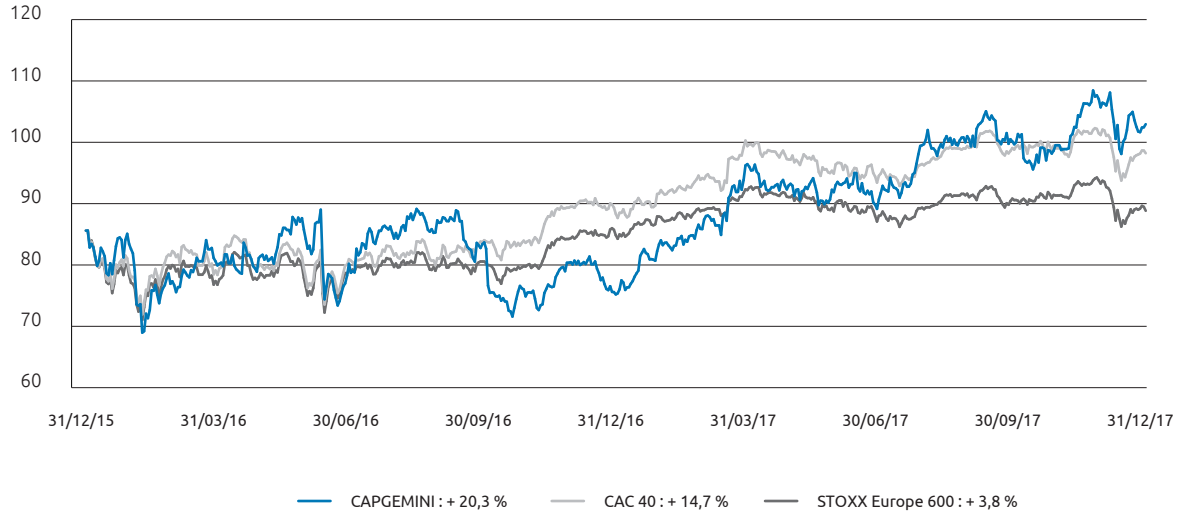


Calendrier indicatif des publications financières relatives à 2018

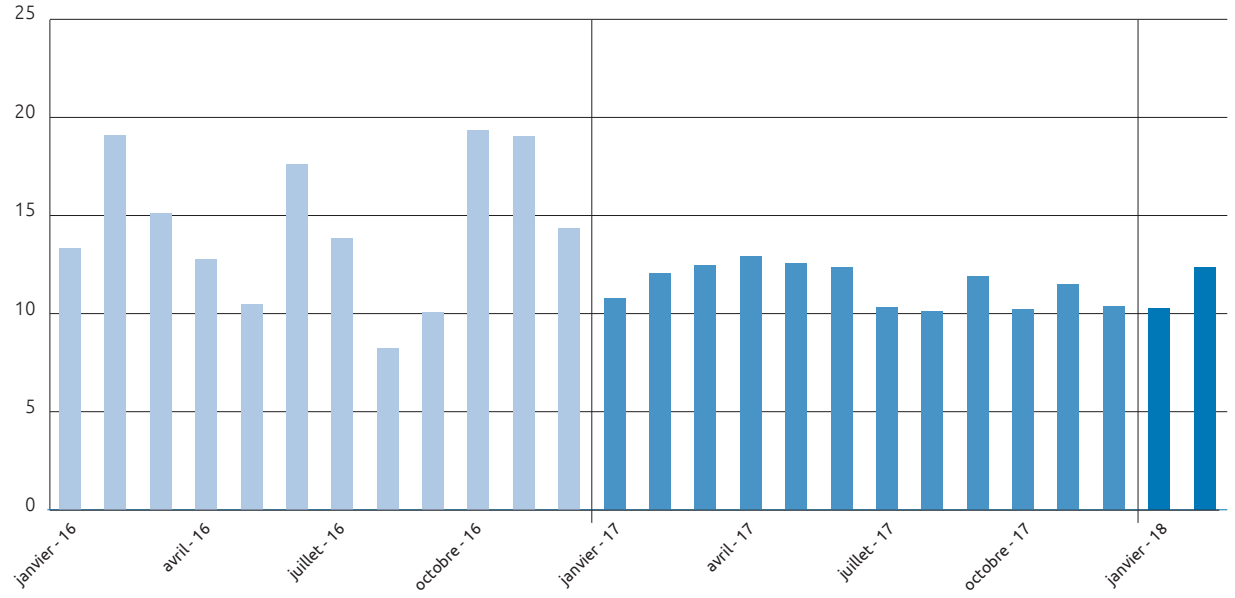
Chiffre d'affaires 1er trimestre 2018 :	26 avril 2018
Résultats 1er semestre 2018 :	26 juillet 2018
Chiffre d'affaires 3e trimestre 2018 :	24 octobre 2018
Résultats 2018 :	14 février 2019

Il est précisé qu'il s'agit là d'un calendrier indicatif : les dates citées peuvent être sujettes à modification.

Cours de l'action – du 31 décembre 2015 au 28 février 2018 *(en euros)*



Nombre de transactions par mois sur NYSE EURONEXT PARIS – de janvier 2016 à février 2018 *(en million de titres)*



Marché de l'action

L'analyse des transactions sur les 24 derniers mois est reprise ci-après :

		Cours coté *(en euros)*			Volume des transactions		
					Nombre de titres		
Mois	**Nombre de séances**	**haut**	**moyen**	**+bas**	**Total**	**Moyen** *(Quotidien)*	**Capitaux** *(en millions d'euros)*
Mars 2016	21	84,70	78,98	74,85	15 139 358	720 922	1 195,7
Avril 2016	21	83,63	80,84	77,96	12 768 662	608 032	1 032,2
Mai 2016	22	86,06	82,16	78,68	10 500 146	477 279	862,7
Juin 2016	22	89,01	82,83	73,45	17 625 297	801 150	1 459,9
Juillet 2016	21	86,73	79,65	72,38	13 842 367	659 160	1 102,5
Août 2016	23	89,40	85,78	82,95	8 218 761	357 337	705,0
Septembre 2016	22	89,52	87,09	84,19	10 081 839	458 265	878,1
Octobre 2016	21	89,80	81,45	75,00	19 325 817	920 277	1 574,2
Novembre 2016	22	77,56	74,40	71,10	19 053 091	866 050	1 417,5
Décembre 2016	21	80,81	76,87	71,45	14 368 098	684 195	1 104,4
Janvier 2017	22	81,74	78,26	74,05	13 574 487	617 022	1 062,3
Février 2017	20	83,38	79,43	75,71	12 080 322	604 016	959,6
Mars 2017	23	86,76	83,75	80,21	12 457 476	541 629	1 043,3
Avril 2017	18	93,79	88,79	84,84	12 910 025	717 224	1 146,3
Mai 2017	22	97,33	93,90	91,16	12 551 655	570 530	1 178,6
Juin 2017	22	95,09	92,29	89,32	12 369 298	562 241	1 141,5
Juillet 2017	21	97,49	92,55	89,14	10 341 860	492 470	957,1
Août 2017	23	94,23	91,85	88,13	10 131 716	440 509	930,6
Septembre 2017	21	102,30	98,02	91,79	11 891 868	566 279	1 165,7
Octobre 2017	22	105,10	100,94	99,07	10 225 714	464 805	1 032,2
Novembre 2017	22	105,80	100,91	96,60	11 481 053	521 866	1 158,6
Décembre 2017	19	99,63	97,71	94,95	10 379 774	546 304	1 014,2
Janvier 2018	22	108,80	105,15	97,72	10 252 502	466 023	1 078,0
Février 2018	20	108,85	102,34	97,38	12 369 694	618 485	1 265,9

Source : Euronext.

Politique de distribution du dividende

Le Groupe a une politique historique de distribution du dividende, qui permet de conserver un équilibre entre les investissements nécessaires à son développement et la distribution des bénéfices aux actionnaires. Ce taux de distribution des bénéfices est d'environ 35 %. Le taux est défini comme suit : dividende par action/résultat net (part du Groupe) par action utilisant le nombre d'actions émises au 31 décembre. En cas de comptabilisation d'éléments exceptionnels, en particulier s'ils sont sans impact sur la trésorerie, le résultat net (part du Groupe), pourra être retraité de ces éléments avant application du taux de distribution.

Il est proposé de distribuer un dividende de 1,70 euro par action au titre de l'exercice 2017, en progression de 10 % par rapport au dividende versé au titre de l'exercice 2016.

Sur la base d'un nombre d'actions de 168 483 742 composant le capital au 31 décembre 2017, la distribution totale de Capgemini s'élèverait ainsi à 286 millions d'euros au titre de l'exercice 2017. Le dividende effectivement versé dépendra de l'auto-détention à la date de détachement du dividende, et des actions qui pourraient être créées ou annulées avant cette date.

Taux de distribution du dividende

	Distribution				
Exercice clos le 31 décembre	**En millions d'euros**	**En % du net**	**Nombre d'actions (au 31 décembre)**	**Dividende par action** *(en euro)*	**Date de détachement du coupon**
2012	162	44 %	161 700 362	1,00	3 juin 2013
2013	176	40 %	160 317 818	1,10	16 mai 2014
2014	196	34 %	163 592 949	1,20	18 mai 2015
2015	232	36 %	172 181 500	1,35	30 mai 2016
2016	266	36 %	171 564 265	1,55	22 mai 2017
2017*	286	35 %	168 483 742	1,70	4 juin 2018

(*) Proposition soumise à l'Assemblée Générale du 23 mai 2018.

5.3 Répartition du capital et des droits de vote

Au 31 décembre 2017, le capital social s'élevait à 1 347 869 936 euros (contre 1 372 514 120 euros au 31 décembre 2016), divisé en 168 483 742 actions de 8 euros chacune entièrement libérées.

Les opérations suivantes ont été effectuées sur le capital social au cours de l'exercice 2017 :

- annulation de 2 414 685 actions auto-détenues par décision du Conseil d'Administration en date du 15 février 2017 ;
- réduction du nombre d'actions intervenue lors de la réalisation concomitante en date du 18 décembre 2017 de l'augmentation de capital liée au 4e plan d'actionnariat salarié (ESOP 2017) pour 3 600 000 actions et de l'annulation de 4 265 838 actions auto-détenues rachetées dans le cadre de la convention de rachat d'actions mise en place en vue de la neutralisation de la dilution au titre d'ESOP 2017 et du programme pluriannuel de rachat d'actions.

La répartition du capital au 31 décembre 2017 est donnée dans le tableau ci-dessous étant rappelé qu'il n'existe pas de droits de vote double.

Répartition du capital social au cours des trois dernières années

	Situation au 31/12/2015			Situation au 31/12/2016			Situation au 31/12/2017		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Administrateurs et salariés du Groupe	**13 490 294**	**7,8**	**7,8**	**9 356 859**	**5,5**	**5,5**	**8 032 616**	**4,8**	**4,8**
Serge Kampf [1]	3 670 000	2,1	2,1	-	-	-	-	-	-
Paul Hermelin	247 048	0,1	0,1	297 048	0,2	0,2	282 048	0,2	0,2
Actionnariat salarié	9 573 246	5,6	5,6	9 059 811	5,3	5,3	7 750 568	4,6	4,6
Auto-détention	**906 107**	**0,5**	**0,5**	**3 029 357**	**1,8**	**1,8**	**599 324**	**0,4**	**0,4**
Auto-contrôle	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Public	**157 785 099**	**91,7**	**91,7**	**159 178 049**	**92,8**	**92,8**	**159 851 802**	**94,8**	**94,8**
Actionnaires individuels [2] (Porteur + Nominatif)	9 799 109	5,7	5,7	15 367 915	8,9	8,9	18 835 216	11,2	11,2
Actionnaires institutionnels	147 985 990	85,9	85,9	143 810 134	83,8	83,8	141 016 586	83,6	83,6
TOTAL	**172 181 500**	**100**	**100**	**171 564 265**	**100**	**100**	**168 483 742**	**100**	**100**

1) Serge Kampf est décédé le 15 mars 2016 et sa part dans le capital n'est plus comptabilisée en tant que mandataire social à partir de cette date.
2) Peut inclure la détention d'employés hors plan d'actionnariat salarié.

À chaque action est attachée une voix quelle que soit la forme de l'action, nominative ou au porteur.

Il est également précisé qu'au 31 décembre 2017 Capgemini SE détenait 599 324 de ses propres actions (dont 28 931 actions résultant de l'exécution du contrat de liquidité au 31 décembre 2017) et que par ailleurs la Société ne détient aucun titre en auto-contrôle.

La Société a effectué au 15 décembre 2017 une étude sur les Titres au Porteur Identifiables (TPI) qui a permis d'identifier 38 988 actionnaires détenant plus de 50 actions.

Par ailleurs, au 31 décembre 2017, il existait 17 615 actionnaires détenant des actions sous la forme nominative.

Enfin, les personnes physiques membres du Conseil d'Administration détenaient 0,19 % du capital de la Société au 31 décembre 2017.

Actionnaires détenant plus de 5 % du capital et des droits de vote au 31 décembre 2017

En application des dispositions de l'article L. 233-13 du Code de commerce et selon les informations 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 :

- Société Générale, ayant déclaré détenir 5,79 % du capital et des droits de vote de la Société au 19 décembre 2017, selon la dernière déclaration de franchissement de seuil légal reçue sur l'exercice, représentant 945 886 actions et droits de vote en détention effective et 8 805 937 actions et droits de vote en détention par assimilation.
- BlackRock Inc., société de droit américain agissant pour le compte de clients et de fonds sous gestion, ayant déclaré détenir 5,10 % du capital et des droits de vote de la Société au 28 décembre 2017 pour le compte desdits clients et fonds, selon la dernière déclaration de franchissement de seuil légal reçue sur l'exercice ;

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

Franchissements de seuils reçus au cours de l'exercice 2017

Au cours de l'exercice 2017, la Société a été notifiée des franchissements de seuils légaux suivants :

La société de droit américain BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds sous gestion, a déclaré avoir franchi :

- le 3 janvier 2017, en hausse, le seuil de 5 % du capital et des droits de vote et détenir 5,004 % du capital et des droits de vote de Capgemini SE suite à une augmentation du nombre d'actions de la Société détenues à titre de collatéral ;
- le 5 janvier 2017, en baisse, le seuil de 5 % du capital et des droits de vote et détenir 4,92 % du capital et des droits de vote de Capgemini SE suite à une cession d'actions de la Société et une diminution du nombre d'actions de la Société détenues à titre de collatéral ;
- le 6 janvier 2017, en hausse, le seuil de 5 % du capital et des droits de vote et détenir 5,07 % du capital et des droits de vote de Capgemini SE suite à une acquisition d'actions de la Société et une augmentation du nombre d'actions de la Société détenues à titre de collatéral ;
- le 10 janvier 2017, en baisse, le seuil de 5 % du capital et des droits de vote et détenir 4,86 % du capital et des droits de vote de Capgemini SE suite à une cession d'actions de la Société et une diminution du nombre d'actions de la Société détenues à titre de collatéral ;
- le 11 janvier 2017, en hausse, le seuil de 5 % du capital et des droits de vote et détenir 5,15 % du capital et des droits de vote de Capgemini SE suite à une augmentation du nombre d'actions de la Société détenues à titre de collatéral ;
- le 16 février 2017, en baisse, le seuil de 5 % du capital et des droits de vote et détenir 4,77 % du capital et des droits de vote de Capgemini SE suite à une cession d'actions de la Société et une diminution du nombre d'actions de la Société détenues à titre de collatéral ; et
- le 28 décembre 2017, en hausse, le seuil de 5 % du capital et des droits de vote et détenir 5,10 % du capital et des droits de vote de Capgemini SE suite à une acquisition d'actions de la Société et une augmentation du nombre d'actions de la Société détenues à titre de collatéral.

La Société Générale a déclaré avoir franchi :

- le 27 septembre 2017, en baisse, le seuil de 5 % du capital et des droits de vote et détenir 3,27 % du capital et des droits de vote de Capgemini SE suite à une diminution du nombre de contrats financiers à dénouement physique portant sur les actions de la Société détenus par Société Générale ;
- le 19 décembre 2017, en hausse, le seuil de 5 % du capital et des droits de vote et détenir 5,79 % du capital et des droits de vote de Capgemini SE suite à une augmentation du nombre de contrats financiers à dénouement physique portants sur les actions de la Société détenus par Société Générale.

Enfin, la Société a reçu les notifications suivantes en application de ses dispositions statutaires :

- Société Générale a déclaré différents franchissements de seuils statutaires en 2017 dont la dernière déclaration, en date du 30 mai 2017, indique un franchissement à la baisse du seuil de 6 % du capital et des droits de vote de Capgemini SE ;
- DNCA Investments a déclaré avoir franchi en baisse, en date du 3 janvier 2017, le seuil de 2 % du capital et des droits de vote de Capgemini SE ;
- GIC Private Ltd a déclaré avoir franchi en hausse, en date du 16 janvier 2017, le seuil de 3 % du capital et des droits de vote de Capgemini SE ;
- Lyxor Asset Management a déclaré avoir franchi en hausse, en date du 24 mars 2017, le seuil de 1 % du capital et des droits de vote de Capgemini SE.

Pour rappel, l'article 10 des statuts de Capgemini SE a été modifié par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2017 et prévoit désormais une obligation de déclaration de tout franchissement, à la hausse ou à la baisse, de chaque fraction du capital social ou des droits de vote à compter d'un seuil plancher de 5 % du capital social ou des droits de vote de la Société et jusqu'au seuil imposant le dépôt d'une offre publique conformément à la réglementation en vigueur. L'obligation de déclaration des franchissements de seuils en-dessous de 5 % a été supprimée, toutes les prises de participations entre 1 % et 5 % (exclus) du capital social ou des droits de vote ne donnant plus lieu à aucune déclaration.

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

L'Assemblée Générale Ordinaire du 10 mai 2017 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 2017 pour les besoins du contrat de liquidité (conclu avec Kepler Cheuvreux) et plus généralement dans le cadre de la poursuite par la Société de ses rachats d'actions propres.

Le contrat de liquidité a pour but de favoriser la liquidité du titre Capgemini et une plus grande régularité de ses cotations. En 2017, il a ainsi été procédé à l'achat pour le compte de Capgemini SE d'un total de 904 664 actions représentant 0,54 % du capital au 31 décembre 2017, à un cours moyen de 91,96 euros. Sur la même période, il a été procédé à la vente de 1 025 733 actions Capgemini, représentant 0,61 % du capital au 31 décembre 2017, à un cours moyen de 91,70 euros. À la clôture de l'exercice, le compte de liquidité présentait un solde de 28 931 actions (soit 0,02 % du capital) et d'environ 20 millions d'euros.

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2017 la Société a poursuivi ses acquisitions d'actions propres. Hors contrat de liquidité, la Société détenait 570 393 de ses propres actions le 31 décembre 2017 à l'issue des différentes opérations décrites ci-dessous :

- achat de 5 530 159 actions représentant 3,28 % du capital social au 31 décembre 2017 au cours moyen de 97,69 euros ;
- transfert de 1 158 600 actions à des employés dans le cadre du régime d'attributions gratuites d'actions ;
- annulation de 6 680 523 actions.

Le montant (hors TVA) des frais de négociation et de taxe sur les transactions financières en 2017 s'élève à 1 724 799 euros.

Au 31 décembre 2017, hors contrat de liquidité, l'ensemble des 570 393 actions auto-détenues représentant 0,34 % du capital de la Société étaient affectées à l'attribution ou à la cession d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux.

Enfin, il est précisé qu'au cours de l'exercice il n'y a pas eu de réaffectation des actions détenues par la Société entre les différents objectifs.

5.4.2 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'Assemblée Générale du 23 mai 2018

Établi en application des dispositions des articles 241-1 et suivants du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF), le présent document a pour objet de décrire les objectifs et les modalités du programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2018.

Cadre juridique – date de l'Assemblée Générale appelée à autoriser le programme

Ce programme s'inscrit dans le cadre des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et dans le cadre du règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003 pris en application de la directive 2003/6/CE du 28 janvier 2003 dite directive « Abus de Marché » ou de toute autre réglementation européenne venant s'y substituer.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 23 mai 2018 d'autoriser la mise en œuvre de ce programme de rachat d'actions.

Enfin, conformément aux dispositions de l'article 241-2 II du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, pendant la réalisation du programme de rachat, toute modification de l'une des informations énumérées aux 3, 4 et 5 du I de l'article 241-2 dudit règlement et figurant dans le présent descriptif sera portée, le plus tôt possible, à la connaissance du public selon les modalités fixées à l'article 221-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF), notamment par mise en ligne sur le site internet de Capgemini : www.capgemini.com.

Répartition par objectifs des titres de capital détenus

Les 632 893 actions auto-détenues au 1er mars 2018 sont affectées comme suit :

- à hauteur de 62 500 actions, à l'objectif de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Capgemini dans le cadre du contrat de liquidité conclu le 3 octobre 2016 avec Kepler Cheuvreux ;
- à hauteur de 570 393 actions, à l'objectif de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux.

Objectifs du programme de rachat et utilisation des actions rachetées

La société Capgemini entend pouvoir faire usage des possibilités d'intervention sur ses propres actions, avec pour objectifs :

- l'attribution ou la cession d'actions ainsi acquises à des salariés et/ou des mandataires sociaux (dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi) notamment en vue de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi et notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, et de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ; ou

- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ; ou
- la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Capgemini par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de Déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers (AMF), et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur.

Éléments financiers du programme

- Part maximum du capital de la Société et nombre maximum d'actions susceptibles d'être rachetées : Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que, à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme de rachat (y compris celles faisant l'objet dudit rachat) n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société à cette date [(1)] (en tenant compte des opérations l'affectant postérieurement à l Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2018), étant précisé que (i) le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % de son capital social ; et (ii) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation. À titre illustratif, à la date du 1er mars 2018, sur la base du nombre total d'actions composant le capital social au 1er mars 2018, et après avoir pris en considération que la Société détenait 632 893 de ses propres actions au 1er mars 2018, correspondant à 0,37 % du capital au 1er mars 2018, le nombre maximum d'actions pouvant être acquises serait de 16 248 810 actions, soit 9,63 % du capital au 1er mars 2018, sauf à céder ou à annuler les titres déjà détenus.
- Prix maximum d'achat : 150 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie), étant précisé que (i) ce prix pourra être ajusté en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital social ou les capitaux propres et (ii) que le montant total consacré à ces acquisitions ne pourra pas dépasser 2 520 millions d'euros.

Modalités et durée du programme

- Modalités du programme : L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, sauf en période d'offre publique visant les titres de la Société, et par tous moyens, notamment sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, ou de toute autre manière (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par l'un quelconque de ces moyens).
- Durée du programme : dix-huit mois à compter de l'adoption de la 14e résolution présentée à l'Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2018, soit au plus tard jusqu'au 23 novembre 2019. En vertu de l'article 225-209 du Code de commerce, les actions ne peuvent être annulées que dans la limite de 10 % du capital (ajusté en fonction des opérations éventuelles l'affectant postérieurement à l'Assemblée Générale du 23 mai 2018) sur une période de 24 mois.

(1) Soit, à titre illustratif, sur la base du nombre total d'actions composant le capital social au 1er mars 2018, 16 881 703 actions.

6

Rapport du Conseil d'Administration et projets de résolutions à l'Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2018

6.1 Résolutions à caractère ordinaire 292

6.2 Résolutions à caractère extraordinaire 309

6.3 Synthèse des résolutions financières 328

6.4 Rapport complémentaire du Conseil d'Administration relatif à l'émission d'actions dans le cadre de l'opération d'actionnariat des salariés du groupe Capgemini « ESOP 2017 » 329

6.5 Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes 333

Le présent rapport a pour objet de présenter les projets de résolutions soumis par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale. Composé de la présente introduction, des exposés des motifs figurant avant les résolutions ainsi que d'un tableau résumant les délégations financières soumises à votre approbation, il est destiné à vous exposer les points importants des projets de résolutions, conformément à la réglementation en vigueur ainsi qu'aux meilleures pratiques de gouvernance recommandées sur la place financière de Paris. Il ne prétend par conséquent pas à l'exhaustivité et ne remplace pas une lecture attentive du texte des projets de résolutions avant d'exercer votre droit de vote.

Les actionnaires sont également invités à se référer au Guide pédagogique du MEDEF sur les « Projets de résolutions soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées », élaboré en liaison avec l'ANSA et l'AFEP et disponible sur www.medef.com (Qui sommes-nous, rubrique « Publications », onglet « Économie ») pour un complément d'information utile sur les enjeux des projets de résolutions et les modalités résultant du cadre légal applicable aux sociétés françaises en la matière.

L'exposé de la situation financière, de l'activité et des résultats de la Société et de son Groupe au cours de l'exercice écoulé, ainsi que les diverses informations prescrites par les dispositions légales et réglementaires en vigueur figurent également dans le rapport de gestion sur l'exercice 2017 inclus dans le document de référence 2017 (disponible sur www.capgemini.com) auquel vous êtes invités à vous reporter.

6.1 Résolutions à caractère ordinaire

PRÉSENTATION DES 1RE ET 2E RÉSOLUTIONS

APPROBATION DES COMPTES

EXPOSÉ

Par ces deux résolutions, il vous est proposé d'approuver les comptes sociaux et les comptes consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 comme suit :

- les comptes sociaux de Capgemini SE se soldant par un bénéfice net de 2 718 722 306,93 euros ;
- les comptes consolidés de la Société se soldant par un bénéfice net part du Groupe de 820 millions d'euros.

PREMIÈRE RÉSOLUTION

Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2017

L'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Ordinaires et ayant pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, approuve les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2017 qui se soldent par un bénéfice net de 2 718 722 306,93 euros, tels qu'ils ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2017

L'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Ordinaires et ayant pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 qui se soldent par un bénéfice net part du Groupe de 820 millions d'euros, tels qu'ils ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

PRÉSENTATION DE LA 3E RÉSOLUTION

AFFECTATION DU RÉSULTAT ET FIXATION DU DIVIDENDE

EXPOSÉ

La troisième résolution a pour objet de décider de l'affectation du résultat de l'exercice 2017 et de la fixation du dividende.

Il vous est proposé de fixer le dividende de l'exercice à 1,70 euro par action pour un montant total de 286 422 361,40 euros sur la base du nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 décembre 2017.

En ligne avec les principes directeurs du Groupe permettant de conserver un équilibre entre les investissements nécessaires au développement du Groupe sur le long terme et la redistribution des bénéfices aux actionnaires, le taux de distribution du résultat net, part du Groupe, avant prise en compte du produit d'impôt non-cash et non-récurrent, s'établirait ainsi à 35 %.

Le solde du bénéfice distribuable de l'exercice, soit 5 486 962 891,71 euros est affecté au report à nouveau.

Pour les personnes physiques résidentes fiscales en France, ce dividende est intégralement éligible à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2 du Code général des impôts en cas d'option expresse, irrévocable et globale pour une imposition selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu. À défaut d'une telle option, le dividende entre dans le champ d'application du prélèvement forfaitaire unique (PFU) instauré par la loi de finances pour 2018 et n'est plus éligible à cet abattement de 40 %.

Tenant compte des recommandations exprimées par certains investisseurs, et afin d'éviter ou au moins de ne pas encourager les opérations de prêt/emprunt de titres autour de la date de l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration propose que la date effective de détachement du coupon soit fixée au 4 juin 2018 et le dividende mis en paiement à compter du 6 juin 2018.

TROISIÈME RÉSOLUTION

Affectation du résultat et fixation du dividende

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 2017 :

▪ bénéfice net de l'exercice	2 718 722 306,93 euros
▪ aucune dotation à la réserve légale dans la mesure où elle est dotée entièrement	
soit un total de :	2 718 722 306,93 euros
▪ report à nouveau antérieur :	3 054 662 946,18 euros
soit un bénéfice distribuable de :	5 773 385 253,11 euros
▪ affecté :	
au paiement d'un dividende de 1,70 euro par action, soit :	286 422 361,40 euros (1)
au report à nouveau : le solde, soit :	5 486 962 891,71 euros
ce qui fait bien au total :	**5 773 385 253,11 euros**

(1) Le montant total de la distribution est calculé sur le fondement du nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 décembre 2017 et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue entre le 1er janvier 2018 et la date de détachement du dividende.

Il est rappelé que le dividende, ainsi fixé à 1,70 euro pour chacune des actions portant jouissance au 1er janvier 2018, est intégralement éligible à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2 du Code général des impôts uniquement en cas d'option expresse, irrévocable et globale pour une imposition selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu.

La date effective de détachement du dividende sera fixée au 4 juin 2018 et ce dividende sera mis en paiement à compter du 6 juin 2018. Si, lors de la mise en paiement de ce dividende, le nombre d'actions auto-détenues par la Société a évolué par rapport à celui au 31 décembre 2017, la fraction du dividende relative à cette variation viendra augmenter ou réduire le compte report à nouveau.

En application de l'article 243 *bis* du Code général des impôts, il est rappelé qu'il a été distribué les sommes suivantes au titre des trois derniers exercices :

	Dividendes mis en distribution (1) *(en euros)*	**Revenus distribués (2)** *(en euros)*	**Dividende par action** *(en euros)*
Exercice 2016	261 229 107,40	261 683 477,50	1,55
Exercice 2015	231 221 780,55	228 749 429,70	1,35
Exercice 2014	195 149 725,20	198 381 067,20	1,20

(1) Les dividendes mis en distribution sont calculés de façon théorique sur la base du nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 décembre de chaque exercice.

(2) Ces montants correspondent aux montants effectivement versés, après ajustement du nombre d'actions ouvrant droit au dividende résultant le cas échéant d'une variation dans le nombre d'actions auto-détenues, de la création d'actions nouvelles et/ou d'annulation d'actions entre le 1er janvier et la date de détachement du dividende. Les revenus distribués étaient intégralement éligibles à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2 du Code général des impôts pour chacun des trois exercices.

PRÉSENTATION DE LA 4E RÉSOLUTION

APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET DES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2017 À M. PAUL HERMELIN, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

EXPOSÉ

Conformément à l'article L. 225-100 II du Code de commerce et aux dispositions introduites par la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite loi Sapin II), les actionnaires sont désormais appelés à se prononcer sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur aux dirigeants mandataires sociaux.

Il est rappelé que les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à M. Paul Hermelin, Président-directeur général, au titre de son mandat social, ont été approuvés par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 10 mai 2017 (5e résolution).

Sur recommandation du Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration du 14 février 2018 a approuvé les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à M. Paul Hermelin.

Le tableau ci-après récapitule les éléments de rémunération de M. Paul Hermelin, soumis aux votes des actionnaires en vertu de la 4e résolution, tels que présentés dans le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise et figurant également dans la Section 2.4.2 du document de référence 2017, paragraphe « Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Paul Hermelin, Président-directeur général ».

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à M. Paul Hermelin Président-directeur général soumis au vote des actionnaires

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	**1 452 000 € (versée en 2017)**	La rémunération fixe brute de 1 452 000 € au titre de l'exercice 2017 a été arrêtée par le Conseil d'Administration du 15 février 2017 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. Paul Hermelin devenu Président-directeur général à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte du 24 mai 2012, de l'élargissement de ses responsabilités et de l'évolution et de l'internationalisation du périmètre du Groupe depuis 2008, date de la précédente modification de sa rémunération. L'augmentation annualisée de sa rémunération théorique depuis 2008 et donc de sa rémunération fixe, ressort à + 1,1 % par an. La rémunération théorique s'inscrit ainsi dans la moyenne des rémunérations des dirigeants du CAC 40.

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération variable annuelle	**991 668 € (versée en 2018)**	Au cours du Conseil d'Administration du 14 février 2018, le Conseil a, sur la base des comptes audités et arrêtés, et sur recommandation du Comité des Rémunérations, évalué le montant de la rémunération variable de M. Paul Hermelin au titre de l'exercice 2017, dont le montant cible à objectifs atteints est de 968 000 euros, soit 40 % de sa rémunération totale théorique, qui se décompose en deux parties égales, V1 et V2, qui peuvent varier entre 0 et 200 % du montant théorique. **La partie variable (V1) :** Celle-ci a été calculée sur la base de critères quantitatifs et des pondérations correspondantes suivantes, tous relatifs à des résultats financiers et comparés aux objectifs fixés par le Conseil : 1) le % de réalisation du **chiffre d'affaires** : pour 30 % ; 2) le % de réalisation du **taux de marge opérationnelle** : pour 30 % ; 3) le % de réalisation du **résultat net avant impôts** : pour 20 % ; 4) le ***free cash flow*** 2017 : pour 20 %. Ces objectifs ont été calculés par rapport aux objectifs arrêtés par le Conseil d'Administration du 15 février 2017. Pour ces quatre éléments, les **taux de réalisation** ont été respectivement de **99,38 %**, **93,11 %**, **98,77 % et de 103,6 %**, ce qui en fonction du poids relatif de chaque élément donne un **résultat pondéré de 98,22 %**. La formule de calcul historique du Groupe accélère la performance réalisée tant à la hausse qu'à la baisse telle que, pour l'exercice 2017 : ▪ si la performance pondérée des 4 indicateurs financiers ci-dessus est inférieure ou égale à 75 %, la V1 sera égale à zéro : ▪ si la performance pondérée des 4 indicateurs financiers ci-dessus est supérieure ou égale à 125 %, la V1 sera égale à 2 fois son montant théorique. Ainsi, avec cette formule, une variation d'un point du résultat pondéré augmente ou diminue la partie variable de 4 %. Et donc pour un résultat pondéré de 98,22 % en 2017, l'application de la formule aboutit à appliquer au variable théorique un multiple de **92,89 %,** soit un montant de **968 000/2 *92,89** % **égal à 449 588 euros.** **La partie variable (V2) :** L'évaluation et la proposition connexe ont été préparées sur la base des travaux effectués par le Comité des Rémunérations qui a revu les divers objectifs qualitatifs regroupés en trois catégories : « Feuille de route stratégique autour du Digital et du cloud » à hauteur de 40 %, « l'adaptation de l'outil de production et la gestion des ressources humaines » à hauteur de 30 %, et « la croissance du marché nord-américain » à hauteur de 30 %. Concernant la première **catégorie (accélération stratégique du Digital et du cloud -40 %),** le Conseil a défini trois indicateurs qualitatifs ayant une pondération globale de 25 % portant sur i) la communication d'une feuille de route stratégique claire, d'une stratégie d'acquisition efficace et harmonisée, de cibles étayant cette feuille de route et d'une structure commerciale dédiée. L'évaluation globale du Conseil de ces trois éléments se basait sur une présentation claire proposée lors des « Rencontres » du Groupe en octobre dernier à Genève, sur une feuille de route précise du positionnement commercial sur ces activités et sur les cinq nouvelles acquisitions réalisées ou gérées en 2017. Elle a été partiellement compensée par le fait que la structure commerciale sera uniquement effective à compter du second semestre et que la principale grande acquisition n'a été annoncée qu'en 2018. Ainsi, pour cette partie, le pourcentage de réalisation a été évalué à 96 %. Concernant la pondération quantitative de 15 %, la croissance de l'offre Digital & Cloud devait être significativement supérieure à celle du Groupe sur l'exercice 2017, et cette tendance devait se maintenir pour le budget 2018. Au vu d'une croissance annoncée de 24 % dans ces domaines, le Conseil a estimé que cet objectif quantitatif a été dépassé. Au vu des résultats atteints sur les indicateurs quantifiés et de l'évaluation qualitative, **le Conseil a considéré que les objectifs fixés pour cette catégorie avaient été atteints à hauteur de 115 %.**

Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation

Concernant la deuxième **catégorie (adaptation de l'outil de production et gestion des ressources humaines -30 %)**, le Conseil a fondé ses recommandations sur les objectifs quantitatifs suivants à hauteur de 15 % i) une croissance supérieure de 20 % par rapport à l'exercice précédent de la représentation des femmes au sein du Comité Exécutif du Groupe, des Comités de Direction des unités opérationnelles stratégiques et des principaux Comités de Direction de ces unités. Cette croissance a été largement dépassée et a plus que doublé pour s'établir à 47 % ii) une mobilité interne de 10 % des Vice-Présidents contre 14 % atteints, et iii) la réalisation d'une croissance de 15 % de la présence des dirigeants étrangers au sein des Comités de Direction qui a été atteint. Il a également basé ses recommandations sur les deux objectifs qualitatifs suivants, à hauteur de 15 % : i) un renouvellement progressif de la direction du Groupe, avec l'assistance d'un cabinet professionnel renommé, et ii) l'adaptation/anticipation vis-à-vis des évolutions réglementaires. Pour ces deux éléments qualitatifs, et outre la nouvelle gouvernance, le Conseil a remarqué la nomination de plusieurs nouveaux dirigeants et constaté un renouvellement significatif de la population de Vice-Présidents, ainsi que la création d'une fonction de mobilité internationale s'accompagnant d'une stratégie de maîtrise des risques dans le domaine. **Au regard de ces réalisations, le Conseil a considéré que les objectifs fixés avaient été dépassés sur cette catégorie (113 %).**

Pour la troisième **catégorie (croissance du marché nord-américain -30 %)**, le Conseil a pris en compte deux indicateurs quantitatifs chacun ayant une pondération de 10 % : i) la croissance du chiffre d'affaires au moins équivalente à la croissance du marché sur le second semestre en glissement annuel, objectif qui a été dépassé, le second semestre affichant une croissance organique de 8,3 %, et ii) la hausse de 5 points de l'offre Digital & Cloud dans le portefeuille quasiment atteinte (amélioration de + 4,7 points). D'un point de vue qualitatif, l'indicateur visait le renforcement de l'organisation et de la gouvernance en Amérique du Nord : les diverses nominations en découlant et les bons résultats du second semestre de cette région font que le Conseil a considéré comme atteints cette partie qualitative. **Le Conseil a estimé que les objectifs fixés pour cette catégorie ont été atteints à hauteur de 107 %.**

La performance pondérée a été arrêtée et arrondie par le Conseil à 112 % selon le tableau ci-après :

	Cible		Proposition	
Objectifs	**Calculé**	**Qualitatif**	**Calculé**	**Qualitatif**
Accélération du Digital et du cloud	15 %	25 %	22 %	24 %
Adaptation de l'outil de production et gestion des ressources humaines (diversité, mobilité et gestion des talents)	15 %	15 %	19 %	15 %
Amérique du Nord	20 %	10 %	22 %	10 %
Total	**50 %**	**50 %**	**63 %**	**49 %**
	Cible	**100 %**	**Proposé**	**112 %**

soit un calcul de la **V2 à hauteur de 484 000 €*112 % = 542 080 €**

En conséquence, le Conseil a approuvé une rémunération variable de 991 668 € pour 2017, **soit 68,3 % de sa rémunération fixe pour cet exercice et 102,4 % de sa rémunération variable théorique**. La rémunération globale fixe et variable au titre de l'exercice 2017 s'élève donc à **2 443 668 euros** soit 101 % de la rémunération théorique et peut se synthétiser comme indiqué dans le tableau ci-après :

Calcul de la rémunération variable 2017 de M. Paul Hermelin
V1 : partie quantitative basée sur les indicateurs financiers cibles du budget

Indicateurs	Poids	% de réalisation	Pondéré
Chiffre d'affaires	30 %	99,38 %	29,82 %
Taux de marge opérationnel (%)	30 %	93,11 %	27,93 %
Résultat net avant impôts	20 %	98,77 %	19,75 %
Free Cash Flow organique	20 %	103,6 %	20,72 %
Performance totale pondérée avant multiplicateur			98,22 %
Total pondéré après multiplicateur 75/125			92,89 %
Variable V1 théorique			484 000
Montant calculé de la V1			**449 588**

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
		V2 : partie qualitative basée sur les objectifs 2017

Catégories	Poids	Pondération globale
Accélération du Digital et du cloud	40 %	112,0 %
Adaptation de l'outil de production et gestion des ressources humaines	30 %	
Amérique du Nord	30 %	
Variable V2 théorique		484 000
Montant calculé de la V2		**542 080**
TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE 2017		**991 668**
En % de la rémunération variable théorique		*102,4 %*
En % de la rémunération fixe		*68,3 %*

Le montant de la partie variable due au titre d'une année est calculé sur la base des comptes audités et arrêtés par le Conseil en début d'année N+1 et fait l'objet d'un paiement après l'approbation par les actionnaires des éléments de la politique de rémunération.

Rémunération variable différée	**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 2 323 342 € (valorisation comptable à la date d'attribution)**	Attribution de 35 000 actions sous conditions de performance et de présence. L'acquisition définitive d'actions de performance repose, d'une part, sur la réalisation d'une condition de performance externe et, d'autre part, sur la réalisation d'une condition de performance interne. 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 2017 à 2019. Le montant minimal à atteindre pour commencer à acquérir des actions est de 2,9 milliards d'euros. Au-delà de ce seuil, l'allocation se fait de manière progressive et linéaire, l'allocation maximale nécessitant d'atteindre un *free cash flow* organique supérieur ou égal à 3,2 milliards d'euros. La condition de performance externe représente 50 % du volume attribuable et repose sur la performance comparative de l'action Capgemini sur trois ans par rapport à la performance moyenne d'un panier de 8 sociétés comparables évoluant dans le même secteur et dans au moins cinq pays différents (Accenture/Indra/Atos/Tieto/SopraSteria/CGI Group/Infosys et Cognizant) et à l'indice Cac 40 (nouveau depuis 2014). Ainsi n'y a-t-il pas d'attribution si la performance relative de l'action Capgemini est inférieure à 100 % de la performance de ce panier de sociétés comparables, et pour atteindre une attribution de 100 %, la performance relative doit être supérieure ou égale à 110 %. Pour une performance similaire à celle du marché, l'attribution n'est que de 50 % du montant initial. **La condition de performance externe a été renforcée depuis 2016**, l'attribution effective des actions s'effectuant à compter d'un pourcentage minimum de 100 % du panier de sociétés comparables, contre le niveau historique de 90 %. Le pourcentage du capital social représenté par le nombre maximum d'actions attribuables au dirigeant mandataire social est de 0,001 %. Date d'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte : 10 mai 2017. Seizième résolution. Décision d'attribution par le Conseil en date du 5 octobre 2017.
	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 M. Paul Hermelin de renoncer à percevoir les jetons de présence dus au titre de l'exercice 2017 en sa qualité d'administrateur de Capgemini SE (comme il l'avait fait lors des huit années précédentes).
Valorisation des avantages en nature	**0 €**	Aucun avantage en nature.

6

QUATRIÈME RÉSOLUTION

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Paul Hermelin, Président-directeur général.

L'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Paul Hermelin, Président-directeur général, tels qu'ils ont été présentés.

PRÉSENTATION DES 5E ET 6E RÉSOLUTIONS

APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DE CELLE APPLICABLE AUX DIRECTEURS GÉNÉRAUX DÉLÉGUÉS

EXPOSÉ

Les actionnaires sont appelés à se prononcer sur la politique de rémunération des mandataires sociaux en application des dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, introduit par la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite loi Sapin II).

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général et aux Directeurs Généraux Délégués ainsi que la politique de rémunération les concernant au titre de leurs mandats pour l'exercice 2018, ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 14 février 2018 sur recommandation du Comité des Rémunérations. Ils sont décrits dans le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise et figurant en Section 2.4.1 du document de référence 2017.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur -général et de leur application dans le cadre du renouvellement des fonctions de Président-directeur général.

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, approuve (i) les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature détaillés dans le rapport précité et attribuables, en raison de son mandat social, au Président-directeur général et (ii) leur application dans le cadre du renouvellement de ses fonctions de Directeur Général et de Président du Conseil d'Administration par le Conseil d'Administration devant se tenir à l'issue de la présente Assemblée Générale, sous réserve de l'adoption de la 10e résolution relative au renouvellement du mandat d'administrateur de M. Hermelin.

SIXIÈME RÉSOLUTION

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux Directeurs Généraux Délégués et de leur application dans le cadre du renouvellement des fonctions de Directeurs Généraux Délégués.

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, approuve (i) les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature détaillés dans le rapport précité et attribuables, en raison de leurs mandats sociaux, aux Directeurs Généraux Délégués et (ii) leur application dans le cadre du renouvellement des fonctions des Directeurs Généraux Délégués par le Conseil d'Administration devant se tenir à l'issue de la présente Assemblée Générale.

PRÉSENTATION DES 7E ET 8E RÉSOLUTIONS

APPROBATION DES ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS PRIS AU BÉNÉFICE DE MESSIEURS THIERRY DELAPORTE ET AIMAN EZZAT, DIRECTEURS GÉNÉRAUX DÉLÉGUÉS

EXPOSÉ

Les 7e et 8e résolutions ont pour objet de soumettre à l'approbation des actionnaires les engagements réglementés soumis aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce conclus au bénéfice de Messieurs Thierry Delaporte et Aiman Ezzat, Directeurs Généraux Délégués, tels qu'ils sont mentionnés dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes.

En anticipation de la prise de fonction au 1er janvier 2018 de MM. Thierry Delaporte et Aiman Ezzat en tant que Directeurs Généraux Délégués et sur proposition du Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 6 décembre 2017, a autorisé au bénéfice de ces derniers le principe d'une indemnité de départ en cas de cessation de leurs fonctions de Directeur Général Délégué ainsi que d'un engagement de non concurrence, décrits ci-dessous.

Les nominations des deux Directeurs Généraux Délégués s'inscrivent dans le cadre de la préparation de la transition managériale de Capgemini. Le Conseil d'Administration a jugé qu'il était dans l'intérêt de la Société de protéger durant cette période de transition à la fois les Directeurs Généraux Délégués nouvellement nommés, par la mise en place d'un mécanisme d'indemnité de départ, ainsi que le Groupe, par un dispositif de clause de non concurrence.

Il est rappelé que le contrat de travail des Directeurs Généraux Délégués ne contient pas de clause d'indemnité de départ, hormis celle prévue par la convention collective, et fait l'objet d'une suspension pendant la durée de leur mandat social, en conformité avec les recommandations du Code de gouvernance AFEP-MEDEF applicables aux Directeurs Généraux Délégués.

Il est rappelé par ailleurs que les règlements des plans d'actions de performance dont bénéficient M. Delaporte et M. Ezzat ne prévoient pas le maintien des droits aux actions de performance non encore livrées en cas de départ anticipé, hormis les cas de retraite, décès et invalidité.

Le Conseil a veillé à la fixation de conditions de performance exigeantes applicables à l'indemnité de départ en cas de cessation du mandat social.

Enfin, en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration a plafonné à deux fois la rémunération annuelle théorique (fixe plus variable) applicable à la date de cessation des fonctions le montant cumulé (i) de l'indemnité de départ effectivement versée, (ii) de l'indemnité conventionnelle versée au titre de la rupture du contrat de travail et (iii) de l'indemnité qui serait éventuellement versée en contrepartie de l'application d'un engagement de non concurrence.

Indemnité liée à la convention collective au titre du contrat de travail	+	Indemnité de départ en cas de cessation du mandat social basée sur la performance des 3 derniers exercices	+	Indemnité liée à l'éventuelle application d'une clause de non concurrence en cas de cessation du mandat social	≤	Plafond absolu de 2 années de rémunération annuelle théorique (fixe + variable)
(due, sauf en cas de faute grave ou lourde, au titre de l'ancienneté acquise en qualité de salarié avant la nomination à la fonction de dirigeant mandataire social)		(due, sauf en cas de départ à son initiative, changement de fonctions à l'intérieur du Groupe, retraite, faute grave ou lourde)		égale à la moitié de la rémunération brute théorique (fixe + variable) applicable à la date de cessation des fonctions de directeur général délégué (soit ≤ 1 année)		applicable à la date de cessation des fonctions

Indemnités de départ

En cas de cessation de leurs fonctions de Directeur Général Délégué, MM. Delaporte et Ezzat pourraient bénéficier d'une indemnité de départ.

Le montant cumulé de (i) l'indemnité de départ effectivement versée, (ii) de toute indemnité conventionnelle effectivement versée au titre de la rupture du contrat de travail, et (iii) de toute indemnité pour laquelle il existe un engagement définitif de versement en contrepartie de l'engagement de non-concurrence ne pourra excéder un montant maximum égal à deux fois la rémunération annuelle théorique (fixe plus variable) applicable à la date de cessation des fonctions.

L'indemnité de départ sera fonction du pourcentage de réalisation de la performance pondérée des indicateurs financiers applicable au Directeur Général Délégué au titre de sa partie variable dite V1 (liée à des indicateurs de performance et aux résultats consolidés du Groupe) observée annuellement au cours des trois derniers exercices sociaux révolus précédant la cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué selon une pondération de 40 % pour l'exercice précédant la cessation des fonctions et de 30 % pour chacun des deux autres exercices. La partie variable V1 de la rémunération variable étant soumise à des critères de performance, l'indemnité de départ sera dès lors subordonnée à la réalisation de ces mêmes conditions de performance.

Aucune indemnité ne sera due en cas de départ du Directeur Général Délégué de la Société à son initiative, de changement de ses fonctions à l'intérieur du Groupe, de possibilité pour le Directeur Général Délégué concerné de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite, ou en cas de faute grave ou lourde.

Engagements de non-concurrence

MM. Delaporte et Ezzat pourraient bénéficier, en contrepartie du respect d'une obligation de non-concurrence d'une durée de douze mois à compter de la cessation de leur contrat de travail consécutive à la cessation de leur mandat de Directeur Général Délégué, d'une indemnité égale à la moitié de la rémunération brute (fixe plus variable) théorique à objectifs atteints applicable à la date de cessation des fonctions de Directeur Général Délégué.

Le Conseil d'Administration pourrait décider de libérer les Directeurs Généraux Délégués de leur obligation de non-concurrence et corrélativement, renoncer au versement de l'indemnité de non-concurrence.

En application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, les engagements pris par le Conseil d'Administration à l'égard de Messieurs Thierry Delaporte et Aiman Ezzat sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale sous réserve de l'approbation par les actionnaires de la politique de rémunération applicable aux Directeurs Généraux Délégués au titre de la 6e résolution et du renouvellement du mandat des Directeurs Généraux Délégués par le Conseil d'Administration devant se tenir à l'issue de la présente Assemblée Générale.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

Approbation d'engagements réglementés soumis aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, pris au bénéfice de M. Thierry Delaporte, Directeur Général Délégué, en matière d'indemnité de fin de mandat et d'engagement de non-concurrence.

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, les engagements visés audit article pris par la Société au bénéfice de M. Thierry Delaporte et portant sur des indemnités susceptibles de lui être versées en cas de cessation de son mandat social ainsi que dans le cadre d'un engagement de non-concurrence.

Cette résolution est adoptée sous la double condition suspensive de l'adoption de la 6e résolution relative à la politique de rémunération applicable aux Directeurs Généraux Délégués et du renouvellement de M. Thierry Delaporte dans ses fonctions de Directeur Général Délégué par le Conseil d'Administration devant se tenir à l'issue de la présente Assemblée Générale.

HUITIÈME RÉSOLUTION

Approbation d'engagements réglementés soumis aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, pris au bénéfice de M. Aiman Ezzat, Directeur Général Délégué, en matière d'indemnité de fin de mandat et d'engagement de non-concurrence.

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, les engagements visés audit article pris par la Société au bénéfice de M. Aiman Ezzat et portant sur des indemnités susceptibles de lui être versées en cas de cessation de son mandat social ainsi que dans le cadre d'un engagement de non-concurrence.

Cette résolution est adoptée sous la double condition suspensive de l'adoption de la 6e résolution relative à la politique de rémunération applicable aux Directeurs Généraux Délégués et du renouvellement de M. Aiman Ezzat dans ses fonctions de Directeur Général Délégué par le Conseil d'Administration devant se tenir à l'issue de la présente Assemblée Générale.

PRÉSENTATION DE LA 9E RÉSOLUTION

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS – RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

EXPOSÉ

Par cette résolution, il vous est proposé de prendre acte :

- qu'aucune nouvelle convention n'a été autorisée au cours de l'exercice 2017 ; et
- que des engagements réglementés, qui font l'objet des 7e et 8e résolutions soumises aux votes des actionnaires, ont été autorisés au cours de l'exercice 2017 au bénéfice des Directeurs Généraux Délégués, sous réserve de l'approbation par les actionnaires de la politique de rémunération applicable aux Directeurs Généraux Délégués et du renouvellement de leur mandat à l'issue de l'Assemblée Générale.

Comme indiqué dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes, seule s'est poursuivie en 2017 l'inscription de Monsieur Paul Hermelin au bénéfice du plan de régime supplémentaire des cadres dirigeants, autorisée par l'Assemblée Générale du 10 avril 2007.

Il est rappelé que le Conseil d'Administration du 29 juillet 2015 avait décidé de geler les droits de Monsieur Paul Hermelin au titre de ce régime de retraite supplémentaire avec effet au 30 octobre 2015, induisant ainsi une évolution favorable à l'entreprise de l'engagement pris en faveur de ce dernier. Il est également rappelé que ce plan avait été par ailleurs fermé à compter de la même date à de nouveaux bénéficiaires éventuels.

Au cours de l'exercice 2017, M. Paul Hermelin n'a perçu aucune rémunération au titre de cette convention.

Conformément à l'article L. 225-40-1 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a procédé à l'examen annuel de cette convention.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

Conventions et engagements réglementés – rapport spécial des Commissaires aux Comptes

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et opérations visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve ledit rapport et prend acte qu'il ne fait mention d'aucune nouvelle convention ni d'aucun engagement nouveau, non déjà soumis au vote de l'Assemblée Générale, intervenu au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

PRÉSENTATION DES 10E, 11E, 12E ET 13E RÉSOLUTIONS

RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEURS - NOMINATION D'UN ADMINISTRATEUR

EXPOSÉ

Le Conseil d'Administration de Capgemini SE réuni le 13 mars 2018 sous la présidence de M. Paul Hermelin, Président-directeur général, a délibéré, sur le rapport de M. Pierre Pringuet, président du Comité Éthique et Gouvernance du Conseil et Administrateur Référent, de l'évolution de sa composition alors que sept mandats d'administrateurs arrivent à échéance à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires du 23 mai 2018.

Conformément aux annonces effectuées en octobre 2017, le Conseil a décidé de proposer le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Paul Hermelin pour une durée de quatre ans et a exprimé l'intention de confirmer M. Paul Hermelin dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général en cas de renouvellement de son mandat par l'Assemblée Générale.

Ce renouvellement s'inscrit dans le cadre d'une succession managériale dont la préparation est engagée avec le soutien du Conseil d'Administration depuis fin 2016. M. Hermelin avait indiqué en mai 2017 souhaiter continuer à exercer les fonctions de Président-directeur général pour une durée correspondant environ à un demi mandat ; il a précisé au Conseil qu'il renoncerait alors à la fonction de Directeur Général tout en continuant à assurer la Présidence. Il est rappelé que, dans le cadre de cette transition, il a proposé et fait adopter la nomination de deux Directeurs généraux délégués le 11 octobre 2017.

Le Conseil a par ailleurs souhaité combiner l'effort de renouvellement, de féminisation et de diversification des profils engagé depuis plusieurs années avec un effectif réduit pour renforcer cohésion, collégialité et efficacité de ses délibérations.

Le Conseil a ainsi décidé de proposer le renouvellement pour une durée de quatre ans des mandats de Mme Laurence Dors, Présidente du Comité des Rémunérations et de M. Xavier Musca, Président du Comité d'Audit et des Risques, tous deux administrateurs indépendants.

Le Conseil d'Administration propose également la nomination de M. Frédéric Oudéa en qualité de membre du Conseil d'Administration pour un mandat d'une durée de quatre ans. Directeur Général de Société Générale, M. Oudéa apportera au Conseil son expérience de dirigeant d'un groupe bancaire de premier plan au développement international ambitieux et particulièrement innovant en matière digitale. Le Conseil a indiqué considérer M. Oudéa comme indépendant au regard des critères du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

Le Conseil d'Administration a remercié chaleureusement Mme Caroline Watteeuw-Carlisle et MM. Yann Delabrière, Phil Laskawy et Bruno Roger qui par leurs contributions aux travaux du Conseil et de ses comités ont accompagné les différentes phases de développement du Groupe tout au long de leurs mandats respectifs.

Dans l'hypothèse de l'approbation de ces résolutions par l'Assemblée Générale du 23 mai 2018, la composition du Conseil d'Administration passerait ainsi de 16 à 13 administrateurs, dont 80 % d'indépendants [1] et 45 % de femmes [2], avec une moyenne d'âge rajeunie à 59 ans.

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

(2) Les deux administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage, conformément aux dispositions de l'article L.225-27 du Code de Commerce.

PAUL HERMELIN

Président-directeur général
Membre du Comité Stratégie & Investissement

Date de naissance :
30 avril 1952
Nationalité :
Française
Adresse professionnelle :
Capgemini SE
11, rue de Tilsitt
75017 Paris
Date du 1er mandat :
2000
Date d'échéance du mandat :
2018
(Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2017)
Nombre d'actions détenues au 31/12/2017 :
282 048

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

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

Fonction principale :

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

FONCTIONS EXERCÉES EN 2017 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2017

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

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

Président de :
- THE BRIDGE SAS

Autres fonctions au sein du groupe Capgemini :

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

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

Président de :
- CAPGEMINI SERVICE S.A.S. (depuis mars 2016)
- CAPGEMINI LATIN AMERICA S.A.S. (depuis novembre 2005)
- SOGETI FRANCE 2005 S.A.S. (depuis novembre 2005)
- CAPGEMINI 2015 S.A.S. (depuis décembre 2010)

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

Directeur Général de :
- CAPGEMINI NORTH AMERICA, INC. (USA) (depuis novembre 2005)

Administrateur de :
- CGS Holdings Ltd (UK) (depuis juin 1999)
- CAPGEMINI TECHNOLOGY SERVICES INDIA LTD (depuis août 2017)

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

Fonctions exercées au sein du groupe Capgemini :

Président de :
- CAPGEMINI 2010 S.A.S. (jusqu'en septembre 2015)
- CAMELIA PARTICIPATIONS SAS (jusqu'en janvier 2013)

Président-directeur général de :
- CAPGEMINI HOLDING INC. (USA) (jusqu'en décembre 2013)

Président du Conseil d'Administration de :
- CAPGEMINI US LLC (USA) (jusqu'en juillet 2016)

Directeur Général de :
- CAPGEMINI SERVICE S.A.S. (jusqu'en mars 2016)

Président du Conseil de Surveillance de :
- CAPGEMINI GOUVIEUX S.A.S. (jusqu'en avril 2014)

Administrateur de :
- CAPGEMINI FINANCIAL SERVICES INTERNATIONAL, INC. (USA) (jusqu'en mars 2016)
- IGATE CORPORATION (USA) (jusqu'en mai 2016)
- SOGETI SA / NV (Belgique) (jusqu'en décembre 2013)
- CPM BRAXIS SA (Brésil) (jusqu'en mai 2013)
- CAPGEMINI AUSTRALIA PTY LTD (jusqu'en mai 2014)

(*) Société cotée.

LAURENCE DORS

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

Date de naissance :
16 mars 1956
Nationalité :
Française
Adresse professionnelle :
Theano Advisors
57, rue Pierre Charron
75008 Paris
Date du 1er mandat :
2010
Date d'échéance du mandat :
2018
(Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2017)
Nombre d'actions détenues au 31/12/2017 :
1 000

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

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

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

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

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

Fonction principale :

Depuis juillet 2012, Mme Laurence Dors est *Senior Partner* du Cabinet Theano Advisors (précédemment dénommé Anthenor Partners).

FONCTIONS EXERCÉES EN 2017 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2017

Administrateur de :

- CAPGEMINI SE* (depuis mai 2010)
- CRÉDIT AGRICOLE SA* (depuis mai 2009)
- EGIS SA (depuis novembre 2011)
- IFA (Institut Français des Administrateurs) (depuis mai 2012)

***Senior Partner* de :**

- THEANO ADVISORS (depuis juillet 2012)

Membre du :

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

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

Administrateur de :

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

(*) Société cotée.

XAVIER MUSCA

Administrateur indépendant
Président du Comité d'Audit et des Risques

Date de naissance :
23 février 1960
Nationalité :
Française
Adresse professionnelle :
Crédit Agricole SA
50, avenue Jean Jaurès
92120 Montrouge
Date du 1er mandat :
2014
Date d'échéance du mandat :
2018
(Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2017)
Nombre d'actions détenues au 31/12/2017 :
1 000

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

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

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

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

Fonction principale :

M. Xavier Musca est depuis juillet 2012 Directeur Général Délégué de CRÉDIT AGRICOLE SA.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2017 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2017

Administrateur de :

- CAPGEMINI SE* (depuis mai 2014)

Fonctions exercées au sein du Groupe Crédit Agricole :

Directeur Général Délégué (depuis juillet 2012) **et second dirigeant effectif** (depuis mai 2015) **de :**

- CRÉDIT AGRICOLE SA* (**Membre du Comité de Direction – Membre du Comité Exécutif**)

Président de :

- AMUNDI SA* **administrateur** (depuis juillet 2012, renouvelé en avril 2015) et **Président** (depuis le 7 décembre 2016)
- CA CONSUMER FINANCE (depuis juillet 2015)

Administrateur – Vice-Président de :

- PREDICA (depuis novembre 2012)

Administrateur de :

- CA ASSURANCES (depuis novembre 2012)
- CACI (depuis juin 2013)

Administrateur de :

- CARIPARMA (ITALIE) (depuis octobre 2016)

Représentant Permanent de Crédit Agricole SA au Conseil d'Administration de :

- PACIFICA (depuis octobre 2012)

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

Fonctions exercées au sein du Groupe Crédit Agricole :

Vice-Président du Conseil de Surveillance de :

- CRÉDIT DU MAROC* (jusqu'en 2015)

Vice-Président de :

- UBAF (jusqu'en 2015)

Membre du Comité Exécutif de :

- CARIPARMA (ITALIE) (jusqu'en 2015)

Administrateur – Vice-Président de :

- CRÉDIT AGRICOLE EGYPT SAE* (jusqu'en 2015)

Administrateur de :

- BESPAR (jusqu'en mai 2014)
- BANCO ESPIRITO SANTO (jusqu'en décembre 2014)
- CACEIS (jusqu'en 2015)

(*) Société cotée.

FRÉDÉRIC OUDÉA

Date de naissance : 3 juillet 1963
Nationalité : Française
Adresse professionnelle : Tours Société Générale, 75886 Paris Cedex 18
Date du 1er mandat : 2018
Date d'échéance du mandat : 2022 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021)
Nombre d'actions détenues au 13/03/2018 : 0

(*) Société cotée.

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Né en 1963. Frédéric Oudéa est ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École Nationale d'Administration.

De 1987 à 1995, Frédéric Oudéa a occupé divers postes au sein de l'Administration (Service de l'Inspection Générale des Finances, Ministère de l'Économie et des Finances, Ministère du Budget et cabinet du ministre du Budget et de la Communication). En 1995, il entre à la Société Générale, et prend en 1996 successivement les fonctions d'adjoint au Responsable, puis Responsable du département *Corporate Banking* à Londres. En 1998, il devient Responsable de la supervision globale et du développement du département Action. En mai 2002, il est nommé Directeur Financier délégué du groupe Société Générale. Il devient Directeur Financier du Groupe en janvier 2003. Il est nommé Directeur Général du Groupe en 2008, puis Président-directeur général en 2009. Suite à la scission réglementaire des fonctions de Président et de Directeur Général, il prend la Direction Générale du Groupe en mai 2015. Il est par ailleurs depuis 2010 Président du *Steering Committee on Regulatory Capital* (« SCRC ») de l'*Institute of International Finance* (« IIF »), Président de la Fédération Bancaire Européenne (« FBE ») depuis janvier 2015.

Fonction principale

Depuis mai 2015, M. Frédéric Oudéa est Directeur Général de Société Générale.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2017 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2017

Directeur Général de :

- SOCIÉTÉ GÉNÉRALE* (depuis mai 2015)

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

N/A

DIXIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement de M. Paul Hermelin en qualité d'administrateur.

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Ordinaires, renouvelle pour une durée de quatre années le mandat d'administrateur de Monsieur Paul Hermelin arrivé à expiration ce jour. Ce mandat prendra donc fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021.

ONZIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement de Mme Laurence Dors en qualité d'administrateur.

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Ordinaires, renouvelle pour une durée de quatre années le mandat d'administrateur de Madame Laurence Dors arrivé à expiration ce jour. Ce mandat prendra donc fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021.

DOUZIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement de M. Xavier Musca en qualité d'administrateur.

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Ordinaires, renouvelle pour une durée de quatre années le mandat d'administrateur de Monsieur Xavier Musca arrivé à expiration ce jour. Ce mandat prendra donc fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021.

TREIZIÈME RÉSOLUTION

Nomination de M. Frédéric Oudéa en qualité d'administrateur.

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Ordinaires, nomme Monsieur Frédéric Oudéa en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans. Ce mandat prendra fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021.

PRÉSENTATION DE LA 14E RÉSOLUTION

PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS

EXPOSÉ

Nous vous proposons d'autoriser le Conseil d'Administration à racheter des actions de la Société pour les objectifs et selon les conditions présentées dans le projet de résolution.

Utilisation de l'autorisation accordée en 2017

Nous vous rappelons que l'an dernier, l'Assemblée Générale Ordinaire du 10 mai 2017 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 2017 pour les besoins du contrat de liquidité (conclu avec Kepler Cheuvreux) et plus généralement dans le cadre de la poursuite par la Société de ses rachats d'actions propres.

Le contrat de liquidité a pour but de favoriser la liquidité du titre Capgemini et une plus grande régularité de ses cotations. En 2017, il a ainsi été procédé à l'achat pour le compte de Capgemini SE d'un total de 904 664 actions représentant 0,54 % du capital au 31 décembre 2017, à un cours moyen de 91,96 euros. Sur la même période, il a été procédé à la vente de 1 025 733 actions Capgemini, représentant 0,61 % du capital au 31 décembre 2017, à un cours moyen de 91,70 euros. À la clôture de l'exercice, le compte de liquidité présentait un solde de 28 931 actions (soit 0,02 % du capital) et d'environ 20 millions d'euros.

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2017, la Société a poursuivi ses acquisitions d'actions propres. Hors contrat de liquidité, la Société détenait 570 393 de ses propres actions le 31 décembre 2017 à l'issue des différentes opérations décrites ci-dessous :

- achat de 5 530 159 actions représentant 3,28 % du capital social au 31 décembre 2017 au cours moyen de 97,69 euros ;
- transfert de 1 158 600 actions à des employés dans le cadre du régime d'attributions gratuites d'actions ;
- annulation de 6 680 523 actions.

Le montant (hors TVA) des frais de négociation et de taxe sur les transactions financières en 2017 s'élève à 1 724 799 euros.

Au 31 décembre 2017, hors contrat de liquidité, l'ensemble des 570 393 actions auto-détenues représentant 0,34 % du capital de la Société étaient affectées à l'attribution ou à la cession d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux.

Enfin il est précisé qu'au cours de l'exercice il n'y a pas eu de réaffectation des actions détenues par la Société à d'autres objectifs.

Les rachats d'actions effectués par la Société au cours de l'exercice se sont inscrits soit dans le cadre du programme de rachat pluriannuel lancé en 2016 soit dans le cadre d'une autorisation de rachat spécifique liée au plan d'actionnariat ESOP 2017.

Pour mémoire, dans le cadre de la gestion active du capital social, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 7 décembre 2016, avait décidé d'augmenter de 500 millions d'euros le programme pluriannuel de rachat d'actions de la Société précédemment approuvé en février 2016 et portant initialement sur un montant de 600 millions d'euros. Les conditions de ce programme de rachat pluriannuel s'inscrivent dans le cadre de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 10 mai 2017 ou de toute autorisation qui viendrait à s'y substituer, comme celle qui vous est proposée dans la 14e résolution.

Par ailleurs, afin de permettre une gestion proactive de la dilution actionnariale liée au plan d'actionnariat salarié (« ESOP 2017 »), le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 19 septembre 2017, a autorisé des rachats d'actions supplémentaires, en complément du programme pluriannuel de rachat d'actions, pour un montant maximum de 400 millions d'euros et dans la limite de 3,6 millions d'actions au titre exclusif de l'objectif d'annulation d'actions ainsi acquises.

Nouvelle autorisation demandée en 2018

La nouvelle autorisation qui vous est proposée prévoit que la Société puisse racheter ses propres titres dans la limite légale de 10 % de son capital social à la date de ces rachats et que le nombre maximum d'actions auto-détenues à l'issue de ces rachats ne puisse, en aucun cas, excéder 10 % du capital social. Le prix maximum d'achat sera de 150 euros par action. Les opérations d'acquisition, de cession et de transfert pourront être effectuées par tout moyen conforme à la loi et à la réglementation en vigueur – y compris par l'utilisation d'instruments financiers dérivés ou l'acquisition ou la cession de blocs – et intervenir à tout moment sauf en période d'offre publique d'achat sur les actions de la Société. Cette autorisation a une durée de validité limitée à une période de dix-huit mois.

6

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

Autorisation d'un programme de rachat par la Société de ses propres actions.

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à acheter ou faire acheter des actions de la Société notamment en vue :

- de l'attribution ou de la cession d'actions ainsi acquises à des salariés et/ou des mandataires sociaux (dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi) notamment en vue de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi et notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, et de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ; ou
- de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ; ou

- de la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Capgemini par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de Déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que, à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme de rachat (y compris celles faisant l'objet dudit rachat) n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société à cette date (en tenant compte des opérations l'affectant postérieurement à la date de la présente Assemblée Générale), étant précisé que (i) le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % de son capital social ; et (ii) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, sauf en période d'offre publique visant les titres de la Société, et par tous moyens, notamment sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, ou de toute autre manière (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par l'un quelconque de ces moyens).

Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution sera de 150 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie). L'Assemblée Générale délègue au Conseil d'Administration, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital social ou les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximum susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé ne pourra être supérieur à 2 520 millions d'euros.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour décider et effectuer la mise en œuvre de la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités, pour réaliser le programme de rachat, et notamment pour passer tout ordre de bourse, conclure tout accord, affecter ou réaffecter les actions acquises aux objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou d'autres droits donnant accès au capital conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité compétente et toutes autres formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

Cette autorisation est donnée pour une période de dix-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée.

Elle prive d'effet, à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, l'autorisation donnée dans la onzième résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2017.

6.2 Résolutions à caractère extraordinaire

PRÉSENTATION DE LA 15E RÉSOLUTION

AUTORISATION D'ANNULATION D'ACTIONS RACHETÉES

EXPOSÉ

Nous vous rappelons que l'Assemblée Générale du 18 mai 2016 avait autorisé votre Conseil à annuler dans la limite de 10 % du capital, en une ou plusieurs fois, sur sa seule décision, tout ou partie des actions propres que la Société détient ou détiendrait dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce et réduire corrélativement le capital social.

Au cours de l'exercice 2017, 6 680 523 actions auto-détenues, hors contrat de liquidité, ont été annulées.

Il vous est proposé aujourd'hui de renouveler pour 26 mois cette autorisation au Conseil d'Administration d'annuler les actions rachetées dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois, cette limite de 10 % s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations éventuelles l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois d'annuler les actions que la Société aurait rachetées dans le cadre de programmes de rachat d'actions.

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, autorise le Conseil d'Administration à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, par annulation de toute quantité d'actions auto-détenues qu'il décidera dans les limites autorisées par la loi, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants et L. 225-213 du Code de commerce.

À la date de chaque annulation, le nombre maximum d'actions annulées par la Société pendant la période de vingt-quatre mois précédant ladite annulation, y compris les actions faisant l'objet de ladite annulation, ne pourra excéder 10 % des actions composant le capital de la Société à cette date ; étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée Générale.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, pour réaliser la ou les opérations d'annulation et de réduction de capital qui pourraient être réalisées en vertu de la présente autorisation, imputer sur les primes et réserves disponibles de son choix la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur valeur nominale, affecter la fraction de la réserve légale devenue disponible en conséquence de la réduction de capital, et modifier en conséquence les statuts et accomplir toutes formalités.

Cette autorisation est donnée pour une période de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée.

L'Assemblée Générale prend acte que cette autorisation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, l'autorisation donnée dans la 11e résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 18 mai 2016.

PRÉSENTATION DES 16E À 22E RÉSOLUTIONS

AUTORISATIONS FINANCIÈRES

EXPOSÉ

Autorisations financières demandées en 2018

1. Les 16e à 22e résolutions sont toutes destinées à confier au Conseil d'Administration certaines décisions relatives à l'augmentation du capital de la Société. Le but de ces autorisations financières est de permettre au Conseil d'Administration de disposer de flexibilité dans le choix des émissions envisageables et d'adapter, le moment venu, la nature des instruments financiers à émettre en fonction des besoins de la Société ainsi que de l'état et des possibilités des marchés financiers, français ou internationaux.
2. Ces résolutions peuvent être divisées en deux grandes catégories : celles qui donnent lieu à des augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription et celles qui donnent lieu à des augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription.

   Toute augmentation de capital en numéraire ouvre aux actionnaires un « droit préférentiel de souscription », qui est détachable et négociable pendant la durée de la période de souscription : chaque actionnaire a le droit de souscrire, pendant un délai de cinq jours de bourse au minimum à compter de l'ouverture de la période de souscription, un nombre d'actions nouvelles proportionnel à sa participation dans le capital.

   Le Conseil d'Administration est conduit à vous demander de lui consentir, pour certaines de ces résolutions, la faculté de supprimer ce droit préférentiel de souscription. En effet, selon les conditions de marché et le type de titres émis, il peut être nécessaire de supprimer le droit préférentiel de souscription pour réaliser un placement de titres dans les meilleures conditions, notamment lorsque la rapidité des opérations constitue une condition essentielle de leur réussite. Les autorisations demandées sont néanmoins conformes aux pratiques de place.
3. Ces autorisations sont en effet encadrées à la fois en termes de durée de validité et de plafonds d'émission. Tout d'abord, chacune de ces autorisations n'est donnée que pour une durée limitée. En outre, le Conseil d'Administration ne pourra exercer cette faculté d'augmentation de capital que dans la limite de plafonds strictement déterminés au-delà desquels le Conseil d'Administration ne pourra plus augmenter le capital sans convoquer une nouvelle Assemblée Générale des actionnaires. Ces plafonds sont indiqués dans le tableau qui suit ce rapport. Il s'agit principalement d'un plafond global de 540 millions d'euros (soit près de 40 % du capital au 31 décembre 2017) commun à l'ensemble des augmentations de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, et d'un sous plafond de 134 millions d'euros (soit près de 10 % du capital au 31 décembre 2017) commun aux augmentations de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription.

   Par ailleurs, les 16e à 22e résolutions ne pourront être utilisées par le Conseil d'Administration à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre (sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale).

Utilisation des autorisations accordées précédemment

Il est rappelé que les délégations financières consenties par l'Assemblée Générale du 18 mai 2016 dans le cadre des résolutions 12 à 18 n'ont pas été utilisées.

Pour mémoire, la dernière augmentation de capital a eu lieu au cours de l'exercice 2015 dans le cadre du financement de l'acquisition d'IGATE. Il s'agissait d'une augmentation de capital de 54 millions de nominal ayant permis de lever 506 millions d'euros de capitaux par placement privé, exclusivement auprès d'investisseurs institutionnels.

SEIZIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois d'augmenter le capital d'un montant maximum de 1,5 milliard d'euros par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes.

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et conformément aux articles L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois dans la proportion et aux époques qu'il appréciera par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission de titres de capital nouveaux ou de majoration du montant nominal des titres de capital existants ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés ;
2. décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra dépasser 1,5 milliard d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital ;
3. en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence, délègue à ce dernier tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
   - fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre de titres de capital nouveaux à émettre et/ou le montant dont le nominal des titres de capital existants sera augmenté, arrêter la date, même

rétroactive, à compter de laquelle les titres de capital nouveaux porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal des titres de capital existants portera effet,

- décider, en cas d'attribution gratuite de titres de capital que les droits formant rompus ne seront ni négociables ni cessibles et que les titres de capital correspondants seront vendus suivant les modalités déterminées par le Conseil d'Administration, étant précisé que la vente et la répartition des sommes provenant de la vente devront intervenir dans le délai fixé par l'article R. 225-130 du Code de commerce,
- fixer toute modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustement en numéraire),
- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,
- d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

4. décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
5. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
6. prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation donnée dans la 12e résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 18 mai 2016.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois d'émettre avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital.

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-132 à L. 225-134, et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société ou d'autres sociétés (y compris celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social), étant précisé que la libération des actions pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes ;
2. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :
   - le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 540 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des 18e, 19e, 20e, 21e et 22e résolutions de la présente Assemblée est fixé à 540 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies,
   - à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital,
   - en cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente délégation, les plafonds susvisés seront ajustés par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération ;
3. décide de fixer comme suit les limites des montants des titres de créance autorisés en cas d'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou d'autres sociétés :
   - le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation de compétence est fixé à 9,3 milliards d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, étant précisé que le montant nominal maximum global des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des 18e, 19e, 20e, 21e et 22e résolutions de la présente Assemblée est fixé à 9,3 milliards d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies,
   - ces montants seront majorés, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair,
   - ces montants sont indépendants du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L. 228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce ;

4. en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :
   - décide que la ou les émissions seront réservées par préférence aux actionnaires qui pourront souscrire à titre irréductible proportionnellement au nombre d'actions alors possédées par eux,
   - prend acte du fait que le Conseil d'Administration aura la faculté d'instituer un droit de souscription à titre réductible,
   - prend acte du fait que la présente délégation de compétence emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit immédiatement ou à terme,
   - prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité de l'augmentation de capital, le Conseil d'Administration pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
     - répartir librement tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, tout ou partie des valeurs mobilières, non souscrites,
     - offrir au public (sur le marché français ou à l'étranger) tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, tout ou partie des valeurs mobilières, non souscrites,
     - de manière générale, limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions, sous réserve, en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières dont le titre primaire est une action, que celui-ci atteigne après utilisation, le cas échéant, des deux facultés susvisées, les trois-quarts au moins de l'augmentation décidée ;
   - décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront également être réalisées par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes ;
5. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
   - décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société ou d'une autre société,
   - décider le montant de l'émission, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra être demandée à l'émission ou, le cas échéant, le montant des réserves, bénéfices ou primes qui pourront être incorporées au capital,
   - déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des actions et/ou des valeurs mobilières à créer,
   - en cas d'émission de titres de créance, fixer l'ensemble des caractéristiques et modalités de ces titres (notamment leur durée déterminée ou non, leur caractère subordonné ou non et leur rémunération) et modifier, pendant la durée de vie de ces titres, les modalités et caractéristiques visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
   - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,
   - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales,
   - à sa seule initiative, imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
   - déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes (ou toutes autres sommes), d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toute autre modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire),
   - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,
   - d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
6. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution ;
7. décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
8. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
9. prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée la délégation donnée dans la 13e résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 18 mai 2016.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois d'émettre par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital.

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 225-148, et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société ou d'autres sociétés (y compris celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social), étant précisé que la libération des actions pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes. Ces valeurs mobilières pourront notamment être émises à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société, dans le cadre d'une offre publique d'échange réalisée en France ou à l'étranger selon les règles locales (par exemple dans le cadre d'une *reverse merger* de type anglo-saxon) sur des titres répondant aux conditions fixées à l'article L. 225-148 du Code de commerce ;
2. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre à la suite de l'émission, par les sociétés dont la Société détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital social, de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

   La présente décision emporte de plein droit, au profit des titulaires de valeurs mobilières susceptibles d'être émises par des sociétés du groupe de la Société, renonciation des actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
3. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :
   - le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 134 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 17e résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation,
   - à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital,
   - en cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente délégation, les plafonds susvisés seront ajustés par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération ;
4. décide de fixer comme suit les limites des montants des titres de créance autorisés en cas d'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou d'autres sociétés :
   - le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation de compétence est fixé à 3,1 milliards d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global prévu au paragraphe 3 de la 17e résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation,
   - ces montants seront majorés, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair,
   - ces montants sont indépendants du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L. 228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce ;
5. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution, en laissant toutefois au Conseil d'Administration en application de l'article L. 225-135 alinéa 5 du Code de commerce la faculté de conférer aux actionnaires, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables et pour tout ou partie d'une émission effectuée, un délai de priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire et pourra être éventuellement complété par une souscription à titre réductible, étant précisé que les titres non souscrits ainsi feront l'objet d'un placement public en France ou à l'étranger ;
6. décide que si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Conseil d'Administration pourra limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues, sous réserve, en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières dont le titre primaire est une action, que celui-ci atteigne les trois-quarts de l'émission décidée ;

7. prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation expresse par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit ;
8. prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-136 1° alinéa 1 du Code de commerce :
   - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital moins 5 %), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance,
   - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;
9. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
   - décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société ou d'une autre société,
   - décider le montant de l'émission, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra être demandée à l'émission ou, le cas échéant, le montant des réserves, bénéfices ou primes qui pourront être incorporées au capital,
   - déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des actions et/ou des valeurs mobilières à créer,
   - en cas d'émission de titres de créance, fixer l'ensemble des caractéristiques et modalités de ces titres (notamment leur durée déterminée ou non, leur caractère subordonné ou non et leur rémunération) et modifier, pendant la durée de vie de ces titres, les modalités et caractéristiques visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
   - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,
   - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales,
   - en cas d'émission de valeurs mobilières à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique ayant une composante d'échange (OPE), arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange, fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser par exception aux modalités de détermination de prix du paragraphe 8 de la présente résolution et déterminer les modalités de l'émission dans le cadre, soit d'une OPE, d'une offre alternative d'achat ou d'échange, soit d'une offre unique proposant l'achat ou l'échange des titres visés contre un règlement en titres et en numéraire, soit d'une offre publique d'achat (OPA) ou d'échange à titre principal, assortie d'une OPE ou d'une OPA à titre subsidiaire, ou de toute autre forme d'offre publique conforme à la loi et la réglementation applicables à ladite offre publique,
   - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
   - déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes (ou toutes autres sommes), d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toute autre modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire),
   - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,
   - d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
10. décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
11. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation, de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution ;
12. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
13. prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, les délégations données dans la 14e résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 18 mai 2016.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois d'émettre par placement privé avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital.

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, et L. 228-91 et suivants du Code de commerce et de l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre de placements privés visés à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société ou d'autres sociétés (y compris celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social), étant précisé que la libération des actions pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes ;
2. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre à la suite de l'émission, par les sociétés dont la Société détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital social, de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

   La présente décision emporte de plein droit, au profit des titulaires de valeurs mobilières susceptibles d'être émises par des sociétés du groupe de la Société, renonciation des actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société auxquels ces valeurs mobilières donnent droit ;
3. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :
   - le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 134 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies (sans pouvoir excéder les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission soit, à ce jour, 20 % du capital par an), étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond prévu au paragraphe 3 de la 18e résolution et sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 17e résolution ou, le cas échéant, sur les plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation,
   - à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital,
   - en cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente délégation, les plafonds susvisés seront ajustés par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération ;
4. décide de fixer comme suit les limites des montants des titres de créance autorisés en cas d'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou d'autres sociétés :
   - le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 3,1 milliards d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond prévu au paragraphe 4 de la 18e résolution et sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 3 de la 17e résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur les plafonds éventuellement prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation,
   - ces montants seront majorés, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair,
   - ces montants sont indépendants du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L. 228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce ;
5. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente délégation ;
6. décide que si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Conseil d'Administration pourra limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues, sous réserve, en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières dont le titre primaire est une action, que celui-ci atteigne les trois-quarts de l'émission décidée ;
7. prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation expresse par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit ;

8. prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-136 1° alinéa 1 du Code de commerce :
   - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital moins 5 %), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance,
   - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;
9. décide que le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
   - décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société ou d'une autre société,
   - décider le montant de l'émission, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra être demandée à l'émission ou, le cas échéant, le montant des réserves, bénéfices ou primes qui pourront être incorporées au capital,
   - déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des actions et/ou des valeurs mobilières à créer,
   - en cas d'émission de titres de créance, fixer l'ensemble des caractéristiques et modalités de ces titres (notamment leur durée déterminée ou non, leur caractère subordonné ou non et leur rémunération) et modifier, pendant la durée de vie de ces titres, les modalités et caractéristiques visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
   - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,
   - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales,
   - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
   - déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes (ou toutes autres sommes), d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toute autre modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire),
   - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,
   - d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
10. décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
11. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution ;
12. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
13. prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation donnée dans la 15e résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 18 mai 2016.

VINGTIÈME RÉSOLUTION

Autorisation consentie au Conseil d'Administration, en cas d'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, de fixer le prix d'émission selon des modalités fixées par l'Assemblée Générale dans la limite de 10 % du capital social par période de 12 mois.

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-136 1° alinéa 2 du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, en cas d'augmentation de capital par émission de titres de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des 18e et 19e résolutions de la présente Assemblée, à fixer le prix d'émission selon les modalités suivantes :
   - le prix d'émission des actions sera au moins égal au cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes lors de la dernière séance de bourse précédant la fixation du prix de l'émission ou, s'il est plus faible, au cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes arrêtés en cours de

séance au moment où le prix d'émission est fixé, dans les deux cas, éventuellement diminué d'une décote maximum de 5 %,

- le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;

2. décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente autorisation est fixé, conformément à la loi, à 10 % du capital social par période de 12 mois (étant précisé que cette limite sera appréciée au jour de la décision d'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital) ;
3. prend acte que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à faire usage de cette autorisation, il établira un rapport complémentaire, certifié par les Commissaires aux Comptes, décrivant les conditions définitives de l'opération et donnant des éléments d'appréciation de l'incidence effective sur la situation de l'actionnaire.

VINGT-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital (par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital) avec maintien ou avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires.

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux articles L. 225-129-2 et L. 225-135-1 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'Administration sa compétence, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour décider d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital (par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme), avec ou sans droit préférentiel de souscription, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, dans les trente jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale), notamment en vue d'octroyer une option de sur-allocation conformément aux pratiques de marché ;
2. décide que le montant nominal des augmentations de capital décidées par la présente résolution s'imputera sur le plafond stipulé dans la résolution en vertu de laquelle est décidée l'émission initiale et sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 17e résolution de la présente Assemblée et que le montant nominal des titres de créance émis dans le cadre de la présente résolution s'imputera sur le plafond stipulé dans la résolution en vertu de laquelle est décidée l'émission initiale et sur le plafond global prévu au paragraphe 3 de la 17e résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur les plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;
3. décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
4. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
5. prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation donnée dans la 17e résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 18 mai 2016.

VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

Autorisation consentie au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en rémunération d'apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10 % du capital social.

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-147, et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi à procéder à une augmentation de capital, en une ou plusieurs fois, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société ou d'autres sociétés (y compris celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social), en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;
2. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente autorisation :
   - le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente autorisation est fixé à 134 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies (sans pouvoir excéder les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission soit, à ce jour, 10 % du capital), étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond prévu au paragraphe 3 de la 18e résolution et sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 17e résolution ou, le cas échéant, sur les

plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente autorisation,

- à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital,
- en cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente autorisation, les plafonds susvisés seront ajustés par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération ;

3. décide de fixer comme suit les limites des montants des titres de créance autorisés en cas d'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou d'autres sociétés :
   - le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente autorisation est fixé à 3,1 milliards d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond prévu au paragraphe 4 de la 18e résolution et sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 3 de la 17e résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant des plafonds éventuellement prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente autorisation,
   - ces montants seront majorés, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair,
   - ces montants sont indépendants du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L. 228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce ;
4. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente résolution, à l'effet notamment de :
   - décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société, rémunérant les apports,
   - arrêter la liste des titres de capital et des valeurs mobilières donnant accès au capital apportées, approuver l'évaluation des apports, fixer les conditions de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières rémunérant les apports, ainsi que le cas échéant le montant de la soulte à verser, approuver l'octroi des avantages particuliers, et réduire, si les apporteurs y consentent, l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers,
   - déterminer les modalités et caractéristiques des actions et/ou des valeurs mobilières rémunérant les apports et modifier, pendant la durée de vie de ces valeurs mobilières, lesdites modalités et caractéristiques dans le respect des formalités applicables,
   - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
   - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales,
   - déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes (ou toutes autres sommes), d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle) et fixer toute autre modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire),
   - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,
   - d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente autorisation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
5. décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
6. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de l'autorisation faisant l'objet de la présente résolution ;
7. prend acte du fait que cette autorisation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation donnée dans la 18e résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 18 mai 2016.

PRÉSENTATION DE LA 23E RÉSOLUTION

ATTRIBUTION D'ACTIONS À DES SALARIÉS

EXPOSÉ

Dans le souci de poursuivre sa politique de motivation et d'association des collaborateurs et des managers au développement du Groupe, votre Conseil vous demande aujourd'hui de bien vouloir lui consentir une nouvelle autorisation de procéder dans les 18 mois à venir à de nouvelles attributions d'actions sous conditions de performance (externe et interne), existantes ou à émettre (et emportant, dans cette dernière hypothèse, renonciation de plein droit des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires des attributions) dans la limite d'un pourcentage de capital social de 1 %.

Les conditions de performance détaillées figurent dans le projet de la 23e résolution qui vous est soumise.

Sur proposition du Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration du 13 mars 2018 a souhaité renforcer l'alignement des conditions de performance avec les priorités stratégiques du Groupe en proposant l'ajout d'une condition de performance établie par référence à des objectifs de diversité et de développement durable reflétant la stratégie du Groupe en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale.

Conditions de performance applicables aux attributions d'actions de performance

(i) Une **condition de performance de marché** appréciée sur la base de la performance comparative de l'action Capgemini SE par rapport à la moyenne d'un panier de huit sociétés comparables évoluant dans le même secteur et dans au moins cinq pays différents (Accenture/Atos/Tieto/Sopra Steria/CGI Group/Indra/Infosys et Cognizant) ainsi qu'aux indices CAC 40 et Euro Stoxx Technology 600 (ce dernier indice étant nouveau à compter de 2018).

Cette condition de performance externe conditionnerait 35 % des attributions aux dirigeants mandataires sociaux (Président-directeur général et Directeurs Généraux Délégués), membres de l'équipe de Direction Générale et principaux cadres dirigeants du Groupe et 15 % des attributions aux autres bénéficiaires.

Il n'y aurait pas d'attribution au titre de la performance externe si la performance relative n'est pas *a minima* de 100 % de la performance moyenne du panier sur une période de trois années et l'attribution maximum serait atteinte pour une performance supérieure ou égale à 110 % de celle du panier.

(ii) Une **condition de performance financière** mesurée par le montant du *free cash flow* organique publié et audité sur la période cumulée de trois ans allant du 1er janvier 2018 au 31 décembre 2020, hors versements du Groupe au titre du comblement de passif de ses fonds de pension à prestations définies.

Il n'y aurait aucune attribution au titre de cette condition de performance financière si le montant cumulé du *free cash flow* organique sur les trois exercices est inférieur à 3 000 millions d'euros et l'attribution maximum serait atteinte pour un montant supérieur ou égal à 3 250 millions d'euros.

Cette proposition prend en compte la dépréciation significative et continue depuis début 2017 du dollar face à l'euro, devise de référence du Groupe, alors que la région Amérique du Nord réalise 31 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2017.

Cette condition de performance financière conditionnerait 50 % des attributions aux dirigeants mandataires sociaux (Président-directeur général et Directeurs Généraux Délégués), membres de l'équipe de Direction Générale et principaux cadres dirigeants du Groupe et 70 % des attributions aux autres bénéficiaires.

(iii) Une **nouvelle condition de performance** liée aux objectifs 2020 du Groupe en matière de **diversité et de développement durable**, l'objectif de diversité correspondant à l'objectif d'évolution du pourcentage de femmes intégrant la population des Vice-Présidents de 25 % sur la période 2018-2020 et l'objectif de développement durable à une réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES)/personne d'au moins 20 % sur la période 2015-2020, chaque objectif disposant du même poids.

Pour plus d'information sur la méthodologie utilisée pour la mesure de l'objectif de réduction des émissions GES, se référer au document de référence 2017, Section 3.4.2.

Cette nouvelle condition de performance interne conditionnerait 15 % des attributions de l'ensemble des bénéficiaires.

Résumé des conditions de performance applicables aux bénéficiaires

Condition de performance	Pondération associée pour les dirigeants *	Pondération associée pour les autres bénéficiaires	Pourcentage de l'attribution relative à chaque condition de performance
Condition de marché : Performance de l'action Capgemini sur une période de trois ans	35 %	15 %	▪ 0 % si < 100 % de la performance moyenne du panier ▪ 50 % à 100 % entre 100 % et 110 % de la performance moyenne du panier sur la période de référence
Condition financière : ***Free cash flow* organique** sur la période cumulée de trois ans allant du 1er janvier 2018 au 31 décembre 2020	50 %	70 %	▪ 0 % si < 3 000 millions d'euros ▪ 30 % à 100 % entre 3 000 et 3 250 millions d'euros sur la période de référence
Condition RSE sur deux objectifs: Diversité : féminisation des cadres dirigeants (VP) sur une période de trois ans (2018-2020)	7,5 %	7,5 %	▪ 0 % si le % de femmes intégrant la population des Vice-Présidents au cours de la période de trois ans, soit par recrutement externe ou par promotion interne, est < à 20 % ▪ de 30 % à 100 % pour une évolution de ce pourcentage compris entre 20 % et 25 % sur la période de référence
Réduction de l'empreinte carbone en 2020 par rapport à la situation de 2015	7,5 %	7,5 %	▪ 0 % si < 20 % de réduction des émissions de GES/personne ▪ 30 % à 100 % si la réduction des émissions de GES/personne en 2020 atteint entre 20 % et 22 % de la situation de référence en 2015

(*) Dirigeants mandataires sociaux (Président-directeur général et Directeurs Généraux Délégués), membres de l'équipe de Direction Générale et principaux cadres dirigeants du Groupe.

Autres caractéristiques

Comme les deux années passées, la durée minimum d'acquisition des actions resterait fixée à trois ans, répondant ainsi favorablement à la demande des investisseurs. Par ailleurs, si une période de conservation des actions définitivement attribuées était fixée par votre Conseil, elle ne saurait être inférieure à un an. L'attribution définitive est également sujette à la présence effective dans la Société à la date d'attribution sauf en cas de décès, invalidité ou départ en retraite.

La résolution prévoit une limite de 10 % du nombre maximal d'actions à attribuer en faveur du Président-directeur général et des 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 font aux mêmes périodes calendaires et sont 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 (paragraphe « Attribution d'actions sous condition de performance » en section 5.1.4 du document de référence 2017).

VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION

Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour une durée de 18 mois de procéder dans la limite de 1 % du capital à une attribution à des salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères d'actions existantes ou à émettre (et emportant, dans cette dernière hypothèse, renonciation de plein droit des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires des attributions) sous conditions de performance.

Conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, l'Assemblée Générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Extraordinaires et ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes :

1. autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans la mesure autorisée par la loi, à procéder - sous condition de réalisation de conditions de performance définies aux paragraphes 4 et 5 de la présente résolution et pour un nombre d'actions n'excédant pas au total 1 % du capital social tel que constaté au jour de sa décision (ce nombre maximum d'actions étant ci-après désigné par « N ») - à des attributions d'actions de la Société (existantes ou à émettre) au bénéfice de salariés de la Société et de salariés et mandataires sociaux de ses filiales françaises et étrangères ;
2. décide que dans la limite de 10 % de « N », ces actions sous 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 ») d'au moins trois ans, étant précisé que le Conseil d'Administration aura la faculté de prévoir, le cas échéant, une période de conservation dont la durée pourra varier en fonction du pays de résidence fiscale du bénéficiaire à compter de l'attribution définitive des actions ; dans les pays dans lesquels une telle période de conservation serait appliquée, sa durée minimale serait d'au moins une année.

   Il est toutefois précisé que l'attribution sera définitive par anticipation et que les actions pourront être librement cédées en cas de décès du bénéficiaire ou d'invalidité correspondant en France au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale ;
4. décide, sous réserve des pouvoirs dévolus au Conseil d'Administration par la loi et la présente résolution que le nombre exact d'actions qui sera définitivement acquis aux Dirigeants mandataires sociaux (Président-directeur général et Directeurs Généraux Délégués), membres de l'équipe de Direction Générale (Comité Exécutif) et principaux cadres dirigeants du Groupe, au terme de la Période d'Acquisition, par rapport au nombre total d'actions indiqué dans la notification d'attribution adressée aux bénéficiaires (« l'Attribution Initiale ») sera égal :
   i. pour 35 %, au nombre d'actions de l'Attribution Initiale multiplié par un pourcentage égal à la performance externe choisie comme instrument de mesure, étant précisé que :
      - la performance conditionnant l'octroi définitif de ces actions sera celle réalisée sur une période couvrant au minimum trois années par l'action Capgemini comparée à la performance moyenne réalisée pendant une période identique par un panier contenant au moins cinq valeurs cotées représentatives du même secteur d'activité et appartenant à un minimum de cinq pays dans lesquels le Groupe a lui-même une présence significative (France, États-Unis…),
      - la mesure de cette performance relative sera donnée par l'évolution de la performance boursière de l'action Capgemini relativement à l'évolution de la performance moyenne du panier pendant la même période telle que :
        - l'attribution définitive sera de :
          - 35 % de l'Attribution Initiale d'actions si cette performance relative est supérieure ou égale à 110 %,
          - 17,5 % à 35 % de l'Attribution Initiale pour une performance relative se situant entre 100 % et 110 % de la performance moyenne du panier à raison de 1,75 % d'actions supplémentaires par point de pourcentage additionnel entre ces deux bornes,
          - 17,5 % de l'Attribution Initiale d'actions si cette performance relative est égale à 100 % ;
      - il n'y aura aucune attribution d'aucune sorte au titre des actions soumises à cette condition de performance externe, si pour la période de référence retenue pour le calcul, la performance relative de l'action Capgemini a été inférieure à 100 % de la performance moyenne du panier mesurée sur la même période ;
   ii. pour 50 %, au nombre d'actions de l'Attribution Initiale multiplié par un pourcentage égal à la condition de performance financière interne choisie comme instrument de mesure sur la base du *free cash flow* organique, étant précisé que :
      - la performance conditionnant l'octroi définitif de ces actions sera mesurée par le montant du *free cash flow* organique publié et audité sur la période cumulée de trois ans allant du 1er janvier 2018 au 31 décembre 2020, 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 3 000 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 3 250 millions d'euros et l'attribution variera linéairement entre 15 % et 50 % 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) ;

iii. pour 15 %, au nombre d'actions de l'Attribution Initiale multiplié par un pourcentage égal à la condition de performance de Responsabilité Sociale et Environnementale choisie comme instrument de mesure sur la base des objectifs du Groupe, étant précisé que :

- la performance conditionnant l'octroi définitif de ces actions sera mesurée à hauteur de (a) 7,5 % par l'évolution sur une période de trois ans du pourcentage de femmes intégrant la population des Vice-Présidents du Groupe que ce soit par recrutement externe ou par promotion interne publié et audité au 31 décembre 2020 et de (b) 7,5 % par le pourcentage de réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES)/personne publié et audité sur la période cumulée allant du 1er janvier 2015 au 31 décembre 2020,
- il n'y aura aucune attribution d'aucune sorte au titre de l'Attribution Initiale soumise à cette condition de performance RSE si le pourcentage cumulé de femmes devenant Vice-Président au sein du Groupe par recrutement externe ou par promotion interne sur la période allant du 1er janvier 2018 au 31 décembre 2020 est inférieur à 20 % et si la réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES)/personne sur la période allant du 1er janvier 2015 au 31 décembre 2020 est inférieure à 20 %,
- l'attribution définitive sera de la totalité de ces 15 % de l'Attribution Initiale d'actions si le pourcentage cumulé de femmes devenant Vice-Président au sein du Groupe par recrutement externe ou par promotion interne sur la période allant du 1er janvier 2018 au 31 décembre 2020 est supérieur ou égal à 25 % et si la réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES)/personne sur la période allant du 1er janvier 2015 au 31 décembre 2020 est supérieure ou égale à 22 %,
- l'attribution variera linéairement entre 2,25 % et 15 % de l'Attribution Initiale pour des niveaux d'atteinte de l'une et/ou de l'autre de ces conditions de performance se situant entre les deux bornes énoncées respectivement ci-dessus ;

5. décide, sous réserve des pouvoirs dévolus au Conseil d'Administration par la loi et la présente résolution que le nombre exact d'actions qui sera définitivement acquis aux bénéficiaires autres que ceux visés au paragraphe 4 ci-dessus, au terme de la Période d'Acquisition, par rapport au nombre total d'actions indiqué dans la notification d'attribution adressée aux bénéficiaires (« l'Attribution Initiale ») sera égal :

i. pour 15 %, au nombre d'actions de l'Attribution Initiale multiplié par un pourcentage égal à la performance externe choisie comme instrument de mesure, étant précisé que :

- la performance conditionnant l'octroi définitif de ces actions sera celle réalisée sur une période couvrant au minimum trois années par l'action Capgemini comparée à la performance moyenne réalisée pendant une période identique par un panier contenant au moins cinq valeurs cotées représentatives du même secteur d'activité et appartenant à un minimum de cinq pays dans lesquels le Groupe a lui-même une présence significative (France, États-Unis…),
- la mesure de cette performance relative sera donnée par l'évolution de la performance boursière de l'action Capgemini relativement à l'évolution de la performance moyenne du panier pendant la même période telle que :
  - l'attribution définitive sera de :
    - 15 % de l'Attribution Initiale d'actions si cette performance relative est supérieure ou égale à 110 %,
    - 7,5 % à 15 % de l'Attribution Initiale pour une performance relative se situant entre 100 % et 110 % de la performance moyenne du panier à raison de 0,75 % d'actions supplémentaires par point de pourcentage additionnel entre ces deux bornes,
    - 7,5 % de l'Attribution Initiale d'actions si cette performance relative est égale à 100 % ;
- il n'y aura aucune attribution d'aucune sorte au titre des actions soumises à cette condition de performance externe, si pour la période de référence retenue pour le calcul, la performance relative de l'action Capgemini a été inférieure à 100 % de la performance moyenne du panier mesurée sur la même période ;

ii. pour 70 %, au nombre d'actions de l'Attribution Initiale multiplié par un pourcentage égal à la condition de performance financière interne choisie comme instrument de mesure, étant précisé que :

- la performance conditionnant l'octroi définitif de ces actions sera mesurée par le montant du *free cash flow* organique publié et audité sur la période cumulée de trois ans allant du 1er janvier 2018 au 31 décembre 2020, 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 l'Attribution Initiale soumise à cette performance interne si le montant cumulé du *free cash flow* organique sur les trois exercices est inférieur à 3 000 millions d'euros,
- l'attribution définitive sera de la totalité de ces 70 % de l'Attribution Initiale d'actions si le montant cumulé du *free cash flow* organique sur les trois exercices est supérieur ou égal à 3 250 millions d'euros et l'attribution variera linéairement entre 21 % et 70 % 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) ;

iii. pour 15 %, au nombre d'actions de l'Attribution Initiale multiplié par un pourcentage égal à la condition de performance de Responsabilité Sociale et Environnementale choisie comme instrument de mesure sur la base des objectifs du Groupe, étant précisé que :

- la performance conditionnant l'octroi définitif de ces actions sera mesurée à hauteur de (a) 7,5 % par l'évolution sur une période de trois ans du pourcentage de femmes intégrant la population des Vice-Présidents du Groupe que ce soit par recrutement externe ou par promotion interne publié et audité au 31 décembre 2020 et de (b) 7,5 % par le pourcentage de réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES)/personne publié et audité sur la période cumulée allant du 1er janvier 2015 au 31 décembre 2020,

- il n'y aura aucune attribution d'aucune sorte au titre de l'Attribution Initiale soumise à cette condition de performance RSE si le pourcentage cumulé de femmes devenant Vice-Président au sein du Groupe par recrutement externe ou par promotion interne sur la période allant du 1er janvier 2018 au 31 décembre 2020 est inférieur à 20 % et si la réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES)/personne sur la période allant du 1er janvier 2015 au 31 décembre 2020 est inférieure à 20 %,
- l'attribution définitive sera de la totalité de ces 15 % de l'Attribution Initiale d'actions si le pourcentage cumulé de femmes devenant Vice-Président au sein du Groupe par recrutement externe ou par promotion interne sur la période allant du 1er janvier 2018 au 31 décembre 2020 est supérieur ou égal à 25 % et si la réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES)/personne sur la période allant du 1er janvier 2015 au 31 décembre 2020 est supérieure ou égale à 22 %,
- l'attribution variera linéairement entre 2,25 % et 15 % de l'Attribution Initiale pour des niveaux d'atteinte de l'une et/ou de l'autre de ces conditions de performance se situant entre les deux bornes énoncées respectivement ci-dessus ;

6. décide que par exception, et pour un total n'excédant pas 15 % de « N », l'attribution d'actions pourra être réalisée au profit des salariés de la Société et de ses filiales françaises (au sens, notamment, du paragraphe 1) de l'article L. 225-197-6 du Code de commerce) et étrangères à l'exclusion des membres de l'équipe de Direction Générale – (le Comité Exécutif) – sans condition de performance ;

7. prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires des actions de performance attribuées si l'attribution porte sur des actions à émettre ;

8. prend acte que le Conseil d'Administration a, conformément à la loi, le pouvoir de modifier les conditions de performance prévues aux paragraphes 4 et 5 ci-dessus sur décision dûment motivée prise postérieurement à la présente décision et avant l'attribution des actions ;

9. donne pouvoir au Conseil d'Administration de mettre en œuvre la présente autorisation, et notamment, avec faculté de subdélégation dans la mesure où la loi le permettrait :

- d'arrêter la date des attributions,
- d'arrêter la ou les listes des bénéficiaires des attributions et le nombre d'actions attribuées à chacun,
- d'arrêter les modalités d'attribution des actions, y compris en ce qui concerne les conditions de performance,
- de déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes et, le cas échéant, modifier son choix avant l'attribution définitive des actions,
- de décider s'il y a lieu, en cas d'opérations sur les capitaux propres qui interviendraient avant la date d'attribution définitive des actions, de procéder à un ajustement du nombre des actions attribuées à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires et, dans cette hypothèse, déterminer les modalités de cet ajustement,
- de procéder, si l'attribution porte sur des actions à émettre, aux augmentations de capital par incorporation de réserves ou de primes d'émission de la Société qu'il y aura lieu de réaliser au moment de l'attribution définitive des actions à leurs bénéficiaires, fixer les dates de jouissance des actions nouvelles, de prélever sur les réserves disponibles ou primes d'émission de la Société les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital résultant de ces augmentations de capital, et de modifier les statuts en conséquence,
- d'accomplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire ;

10. décide que cette autorisation est consentie pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée et prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée celle donnée dans la 16e résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2017.

PRÉSENTATION DES 24E ET 25E RÉSOLUTIONS

PLANS D'ÉPARGNE SALARIALE

EXPOSÉ

Dans le cadre de sa politique de motivation des salariés et de l'alignement de leurs intérêts sur ceux des actionnaires mais aussi de stabilisation du capital de la Société, le Conseil souhaite continuer à rendre accessible à un grand nombre de collaborateurs l'accès au capital de l'entreprise, notamment par le biais d'opérations d'actionnariat des salariés au travers de plans dits « ESOP » (*Employee Share Ownership Plan*). Il est envisagé que de telles d'opérations d'actionnariat salarié puissent être désormais proposées aux salariés du Groupe sur une fréquence annuelle, tout en visant à terme à maintenir l'actionnariat salarié aux alentours de 5 à 7 % du capital de la Société.

Utilisation des autorisations accordées en 2017

Au cours de l'exercice 2017, le Conseil d'Administration a fait usage des 17e et 18e résolutions adoptées par l'Assemblée Générale du 10 mai 2017, en lançant un nouveau plan d'actionnariat visant à associer les collaborateurs au développement et à la performance du Groupe. Ce nouveau plan a rencontré un vif succès avec une souscription de 124 % par 28 800 salariés dans 21 pays participants, soit 15,4 % des salariés éligibles. Ce nouveau plan « ESOP 2017 » contribue à maintenir l'actionnariat salarié proche de 5 % du capital.

3 600 000 actions nouvelles, soit le nombre maximum d'actions offertes, ont été souscrites au prix unitaire de 89,39 euros soit un montant global souscrit de 321,8 millions d'euros. L'augmentation de capital correspondante d'un montant nominal de 28,8 millions d'euros a été réalisée le 18 décembre 2017.

Afin de neutraliser l'effet dilutif de cette augmentation de capital, il est rappelé que la Société a racheté, dans le cadre d'une convention de rachat d'actions telle qu'annoncée le 21 septembre 2017, 3 522 495 actions au prix unitaire de 102,20 euros pour un montant total de 360 millions d'euros. Ces titres ont été annulés le 18 décembre 2017, concomitamment à l'augmentation de capital liée au plan d'actionnariat salarié « ESOP 2017 ».

Nouvelle autorisation demandée en 2018

Il vous est proposé le renouvellement des deux autorisations par lesquelles l'Assemblée Générale déléguerait au Conseil son pouvoir afin d'augmenter le capital ou d'émettre des valeurs mobilières complexes donnant accès à des titres de capital en faveur des salariés de la Société, permettant ainsi la mise en place d'un nouveau plan d'actionnariat salarié dans les dix-huit prochains mois.

Un plafond commun de 24 millions d'euros (correspondant à 3 millions d'actions soit environ 1,8 % du capital au 31 décembre 2017) est prévu pour l'ensemble de ces deux autorisations.

La **24e résolution** vise à permettre au Conseil de procéder à des augmentations de capital d'un montant maximal nominal de 24 millions d'euros réservées aux adhérents d'un plan d'épargne salariale de la Société ou du Groupe. Cette résolution prévoit la suppression du droit préférentiel de souscription. La durée prévue de cette délégation est de dix-huit mois. La décote maximale autorisée par rapport au Prix de Référence (tel que défini dans la résolution) est de 20 % (30 % en cas de durée d'indisponibilité prévue par le plan supérieure ou égale à dix ans).

Pour sa part, la **25e résolution** vise à permettre de développer l'actionnariat salarié à l'étranger, compte tenu des difficultés ou incertitudes juridiques ou fiscales qui pourraient rendre difficile la mise en œuvre d'un tel plan directement ou indirectement par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement dans certains pays. Elle ne pourrait être utilisée qu'en cas d'utilisation de la délégation prévue par la 24e résolution, avec un sous-plafond de 12 millions d'euros inclus dans le plafond global de 24 millions d'euros prévu par la 24e résolution. À l'instar de la 24e résolution, cette résolution prévoit la suppression du droit préférentiel de souscription et sa durée prévue est de dix-huit mois. La décote maximale autorisée est de 20 %.

Au 31 décembre 2017 l'actionnariat salarié représente 4,61 % du capital de la Société.

VINGT-QUATRIÈME RÉSOLUTION

Délégation de pouvoirs consentie au Conseil d'Administration pour une durée de 18 mois d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des adhérents de plans d'épargne salariale du groupe Capgemini pour un montant nominal maximum de 24 millions d'euros suivant un prix fixé selon les dispositions du Code du travail.

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément d'une part aux dispositions des articles L. 225-129-1, L. 225-129-6, L. 225-138-1 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce, et d'autre part, à celles des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société, réservée aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne salariale (ou tout autre plan aux adhérents duquel ou desquels les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettrait de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) mis en place au sein d'une entreprise ou groupe d'entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation ou de combinaison des

comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail ; étant précisé que la présente résolution pourra être utilisée aux fins de mettre en œuvre des formules à effet de levier ;

2. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :
   - le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 24 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies,
   - à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital,
   - en cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente délégation, le plafond susvisé sera ajusté par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération ;
3. décide que le prix d'émission des nouvelles actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital sera déterminé dans les conditions prévues aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail et sera au moins égal à 80 % du Prix de Référence (telle que cette expression est définie ci-après) ou à 70 % du Prix de Référence lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à dix ans ; pour les besoins du présent paragraphe, le Prix de Référence désigne une moyenne des cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription pour les adhérents à un plan d'épargne salariale d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) ;
4. autorise le Conseil d'Administration à attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, en complément des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de la décote par rapport au Prix de Référence et/ou d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires applicables ;
5. décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-dessus indiqués le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente délégation, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs, en cas d'attribution à titre gratuit aux bénéficiaires ci-dessus indiqués d'actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, à tout droit auxdites actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, y compris à la partie des réserves, bénéfices ou primes incorporées au capital, à raison de l'attribution gratuite desdits titres faite sur le fondement de la présente résolution ;
6. autorise le Conseil d'Administration, dans les conditions de la présente délégation, à procéder à des cessions d'actions aux adhérents à un plan d'épargne salariale d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) telles que prévues par l'article L. 3332-24 du Code du travail, étant précisé que les cessions d'actions réalisées avec décote en faveur des adhérents à un plan ou plusieurs plans d'épargne salariale visés à la présente résolution s'imputeront à concurrence du montant nominal des actions ainsi cédées sur le montant des plafonds visés au paragraphe 2 ci-dessus ;
7. décide que le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation à l'effet notamment de :
   - décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme au capital de la Société ou d'autres sociétés,
   - arrêter dans les conditions légales la liste des sociétés dont les bénéficiaires ci-dessus indiqués pourront souscrire aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi émises et bénéficier le cas échéant des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital attribuées gratuitement,
   - décider que les souscriptions pourront être réalisées directement par les bénéficiaires, adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables,
   - en cas d'émission de titres de créance, fixer l'ensemble des caractéristiques et modalités de ces titres (notamment leur durée déterminée ou non, leur caractère subordonné ou non et leur rémunération) et modifier, pendant la durée de vie de ces titres, les modalités et caractéristiques visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
   - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des actions auto-détenues ou des valeurs mobilières déjà émises par la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,
   - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
   - fixer les montants des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation et arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres (même rétroactive), les règles de réduction applicables aux cas de sursouscription ainsi que les autres conditions et modalités des émissions, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,
   - déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toute

autre modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire),

- en cas d'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, fixer la nature, le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi que leurs modalités et caractéristiques, le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire, et arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital dans les limites légales et réglementaires en vigueur et notamment choisir soit de substituer totalement ou partiellement l'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital aux décotes par rapport au Prix de Référence prévues ci-dessus, soit d'imputer la contre-valeur de ces actions ou valeurs mobilières sur le montant total de l'abondement, soit de combiner ces deux possibilités,
- constater la réalisation des augmentations de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,
- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
- d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées,
- décider de surseoir à la réalisation de l'augmentation de capital ;

8. fixe à dix-huit mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation de pouvoirs faisant l'objet de la présente résolution ;
9. décide que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation donnée dans la 17e résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2017.

VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION

Délégation de pouvoirs consentie au Conseil d'Administration pour une durée de 18 mois d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de salariés de certaines filiales étrangères à des conditions comparables à celles qui seraient offertes en vertu de la précédente résolution.

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-1, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. prend acte du fait que dans certains pays le cadre juridique et/ou fiscal pourraient rendre difficile ou inopportune la mise en œuvre de formules d'actionnariat salarié réalisées directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement (les salariés et mandataires sociaux visés aux articles L. 3332-1 et L. 3332-2 du Code du travail des sociétés du groupe Capgemini dont le siège social est situé dans l'un de ces pays sont ci-après dénommés « Salariés Étrangers », le « groupe Capgemini » étant constitué par la Société et les entreprises françaises ou étrangères qui sont liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et des articles L. 3344-1 et suivants du Code du travail) et de ce que la mise en œuvre au bénéfice de certains Salariés Étrangers de formules alternatives à celles réalisées sur le fondement de la 24e résolution soumise à la présente Assemblée pourrait s'avérer souhaitable ;
2. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, ses pouvoirs à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société, réservée à l'une des catégories de bénéficiaires suivantes : (i) des Salariés Étrangers, (ii) les OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués de Salariés Étrangers, et/ou (iii) tout établissement bancaire ou entité contrôlée par un tel établissement au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce intervenant à la demande de la Société pour la mise en place d'une offre structurée aux Salariés Étrangers, présentant un profil économique comparable à un schéma d'actionnariat salarié qui serait mis en place dans le cadre d'une augmentation de capital réalisée en application de la précédente résolution de la présente Assemblée ;
3. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :
   - le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 12 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond visé au paragraphe 2 de la 24e résolution (sous réserve de l'approbation de cette dernière), ou, le cas échéant, sur le plafond éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à cette résolution pendant la durée de validité de la présente délégation,
   - à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital,

- en cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente délégation, les plafonds susvisés seront ajustés par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération ;

4. décide de supprimer, en faveur la catégorie de bénéficiaires susvisée, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution ;
5. décide qu'il ne pourra être fait usage de la présente délégation de pouvoirs que dans le cadre de l'utilisation de la délégation conférée en vertu de la 24e résolution et qu'aux seules fins de répondre à l'objectif énoncé dans la présente résolution ;
6. décide que le prix d'émission des actions nouvelles ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre en vertu de la présente délégation sera fixé par le Conseil d'Administration sur la base du cours de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris ; ce prix sera au moins égal à une moyenne des cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription à une augmentation de capital réalisée en vertu de la 24e résolution, diminuée d'une décote de 20 % ;
7. décide que le Conseil d'Administration disposera, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, des mêmes pouvoirs que ceux conférés au Conseil d'Administration par le paragraphe 7 de la 24e résolution (y compris celui de surseoir à la réalisation de l'augmentation de capital) ainsi que de celui d'arrêter la liste du ou des bénéficiaires de la suppression du droit préférentiel de souscription au sein de la catégorie définie ci-dessus, ainsi que le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital à souscrire par chacun d'eux ;
8. fixe à dix-huit mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation de pouvoirs faisant l'objet de la présente résolution ;
9. décide que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation donnée dans la 18e résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2017.

PRÉSENTATION DE LA 26E RÉSOLUTION

POUVOIRS POUR FORMALITÉS

EXPOSÉ

Il vous est proposé par ailleurs de donner pouvoir pour effectuer les formalités requises par la loi.

6

VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION

Pouvoirs pour formalités.

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 Synthèse des résolutions financières

Le tableau ci-après présente en résumé l'objet, la durée et les plafonds d'utilisation des résolutions financières qui vous ont été présentées ci-dessus et qui sont soumises à l'approbation de votre Assemblée.

Pour un récapitulatif de l'usage fait des autorisations financières en vigueur à la date de l'Assemblée Générale, se référer à la section 5.1.2 du chapitre 5 du Document de référence 2017.

Source (N° de la résolution)	**Objet de la résolution**	**Durée et expiration de l'autorisation**	**Montant plafonné** [1] [2] *(en euros)*
AG 2018 14ème	**a)** Acquisition par la Société de ses propres actions dans le cadre d'un programme de rachat	18 mois (23 novembre 2019)	10 % du capital
AG 2018 15ème	**b)** Annulation d'actions auto-détenues	26 mois (23 juillet 2020)	10 % du capital par période de 24 mois
AG 2018 16ème	**c)** Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres sommes	26 mois (23 juillet 2020)	1,5 milliard de nominal
AG 2018 17ème	**d)** Augmentation de capital par émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créances **avec maintien du DPS**	26 mois (23 juillet 2020)	540 millions de nominal 9,3 milliards d'émission
AG 2018 18ème	**e)** Augmentation de capital par émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créances, **par offre au public avec suppression du DPS**	26 mois (23 juillet 2020)	134 millions de nominal 3,1 milliards d'émission
AG 2018 19ème	**f)** Augmentation de capital par émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créances **par placement privé avec suppression du DPS**	26 mois (23 juillet 2020)	134 millions de nominal 3,1 milliards d'émission
AG 2018 20ème	**g)** Détermination du prix d'émission des actions dans le cadre d'une augmentation de capital avec suppression du DPS	26 mois (23 juillet 2020)	134 millions de nominal 3,1 milliards d'émission 10 % du capital
AG 2018 21ème	**h)** Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans DPS dans le cadre des résolutions (d) à (f) *(Greenshoe)*	26 mois (23 juillet 2020)	Dans la limite prévue par la réglementation applicable (actuellement 15% de l'émission initiale)
AG 2018 22ème	**i)** Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en rémunération d'apports en nature	26 mois (23 juillet 2020)	134 millions de nominal 3,1 milliards d'émission 10 % du capital
AG 2018 23ème	**j)** Attribution d'actions de performance	18 mois (23 novembre 2019)	1% du capital
AG 2018 24ème	**k)** Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, **avec suppression du DPS**, au profit des adhérents de plans d'épargne salariale du Groupe	18 mois (23 novembre 2019)	24 millions de nominal [2]
AG 2018 25ème	**l)** Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, **avec suppression du DPS**, au profit de salariés de certaines filiales étrangères	18 mois (23 novembre 2019)	12 millions de nominal [2]

Abréviations : DPS = Droit Préférentiel de Souscription ; AG 2018 = Assemblée Générale 2018 ;

(1) Rappel des plafonds généraux :
plafond global de 540 millions d'euros de nominal et de 9,3 milliards d'euros d'émission pour toutes les émissions avec ou sans DPS ;
dont un plafond global de 134 millions d'euros de nominal et de 3,1 milliards d'euros d'émission pour toutes les émissions sans DPS ;
les émissions réalisées dans le cadre de j), k) et l) ci-dessus ne sont pas incluses dans ces plafonds généraux.

(2) Le total des augmentations de capital décidées en vertu de k) et l) est limité à 24 millions d'euros de nominal.

6.4 Rapport complémentaire du Conseil d'Administration relatif à l'émission d'actions dans le cadre de l'opération d'actionnariat des salariés du groupe Capgemini « ESOP 2017 »

Le présent rapport complémentaire est établi en application des articles L. 225-129-5 et R. 225-116 du Code de commerce.

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la Société réunie le 10 mai 2017, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, a, dans ses 17ème et 18ème résolutions, délégué au Conseil d'Administration de la Société, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, les pouvoirs nécessaires aux fins de procéder à l'augmentation du capital social de la Société, par l'émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription et réservée (i) aux salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères adhérentes d'un plan d'épargne d'entreprise du Groupe Capgemini régi par les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et (ii) à un établissement bancaire intervenant à la demande de la Société pour la mise en place d'une formule de souscription proposée à des salariés et mandataires sociaux de sociétés liées à la Société dans les conditions des articles L.225-180 du Code de commerce et L.3344-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France, présentant un profil économique comparable à la formule de souscription offerte aux salariés du Groupe dans le cadre de l'opération réalisée en application de la 17ème résolution précitée, étant précisé que le nombre total d'actions émis sur le fondement des 17ème et 18ème résolutions ne peut excéder 6.000.000 (six millions) d'actions.

Au cours de sa séance du 26 juillet 2017, le Conseil d'Administration de la Société, faisant usage de la délégation de pouvoirs ainsi consentie, a décidé du principe de l'augmentation du capital social de la Société par l'émission d'actions au profit des bénéficiaires définis par les 17ème et 18ème résolutions précitées, a arrêté les principales caractéristiques de ces émissions d'actions et a délégué au Président-directeur général les pouvoirs nécessaires à leur réalisation, notamment afin de fixer les dates de souscription et le prix de souscription des actions à émettre.

Sur la base de cette délégation de pouvoirs, le Conseil d'Administration a été informé par le Président-directeur général lors de sa réunion du 19 septembre 2017 que l'opération porterait sur un maximum de 3.600.000 (trois millions six cent mille) actions.

Le Président-directeur général, agissant en vertu de la délégation reçue du Conseil d'Administration, a, par décision en date du 15 novembre 2017, arrêté les dates de souscription et le prix de souscription des actions à émettre sur le fondement des décisions sociales précitées.

1. Rappel des décisions des organes sociaux de la Société et principales caractéristiques de l'opération

Décision du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a, au cours de sa réunion du 26 juillet 2017, décidé :

1. conformément à la 17ème résolution adoptée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 10 mai 2017, du principe d'une augmentation de capital de la Société réservée aux salariés et mandataires sociaux éligibles de la Société et de ses filiales françaises et étrangères, détenues directement ou indirectement, adhérentes d'un plan d'épargne d'entreprise du groupe Capgemini régi par les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, dans la limite d'un nombre maximum de 4.000.000 (quatre millions) d'actions ;

- que les actions émises en vertu de cette décision porteront jouissance au 1er janvier 2017 ;
- que la souscription des actions Capgemini pourra être réalisée directement ou par l'intermédiaire d'un Fonds Commun de Placement d'Entreprise ;
- que la souscription des salariés pourra être effectuée dans le cadre d'une formule de souscription à effet de levier par l'intermédiaire d'un FCPE ou dans le cadre d'un dispositif de souscription équivalent pour tenir compte de la règlementation et de la fiscalité applicable dans les différents pays de résidence des bénéficiaires ;
- conformément à l'article L. 225-138-1 du Code de commerce, que l'augmentation de capital réalisée sur le fondement de cette décision ne sera réalisée qu'à concurrence du nombre d'actions souscrites par les bénéficiaires.

Dans ces limites et celles fixées par la 17ème résolution adoptée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 10 mai 2017, le Conseil d'Administration a décidé de déléguer au Président-directeur général de la Société les pouvoirs nécessaires à la réalisation de l'augmentation de capital ainsi que celui de surseoir à sa réalisation. A cet effet, le Président-directeur général a reçu tous pouvoirs pour fixer les modalités et conditions de l'opération et notamment :

- de fixer les dates d'ouverture et de clôture de la période de souscription, étant entendu que la période de souscription pourra être précédée d'une période de réservation des souscriptions ;
- de fixer le nombre maximum d'actions à émettre dans la limite de 4.000.000 (quatre millions) d'actions ;
- de fixer le prix de souscription des actions qui sera égal, conformément aux dispositions du Code du travail, à une moyenne des cours vwap (cours moyen pondéré des volumes) de l'action Capgemini lors des 20 séances de bourse précédant la décision du Président-directeur général qui fixera les dates de la période de souscription, diminuée d'une décote de 12,5% ;
- de faire procéder à la réduction des souscriptions exprimées par les bénéficiaires de l'augmentation de capital réservée, dans l'hypothèse où le nombre total d'actions demandées par ces bénéficiaires serait supérieur au montant maximum autorisé, selon les modalités décrites dans la documentation agréée par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- de fixer les délais et modalités de libération des actions nouvelles ;

- de constater la réalisation de l'augmentation de capital à concurrence des actions effectivement souscrites, d'établir le rapport sur l'utilisation de la délégation des actionnaires et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- de procéder à l'émission des actions ainsi souscrites et prendre toutes mesures utiles à leur cotation et service financier ;
- le cas échéant, d'imputer les frais de l'augmentation de capital sur le montant des primes y relatives et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital social ;
- plus généralement, de procéder à toutes les opérations et formalités rendues nécessaires pour la réalisation de l'augmentation de capital.

2. conformément à la 18ème résolution adoptée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 10 mai 2017, du principe d'une augmentation de capital de la Société réservée à un établissement bancaire intervenant à la demande de la Société pour la mise en place d'une formule de souscription proposée à des salariés et mandataires sociaux de sociétés liées à la Société dans les conditions des articles L.225-180 du Code de commerce et L.3344-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France, présentant un profil économique comparable à la formule de souscription offerte aux salariés du Groupe dans le cadre de l'opération réalisée en application du point 1. ci-dessus, dans la limite d'un nombre maximum de 1.300.000 (un million trois cent mille) actions ;

- que les actions émises en vertu de cette décision porteront jouissance au 1er janvier 2017 ;
- que le nombre total d'actions émises en application des points 1. et 2. ci-dessus ne pourra excéder 4.000.000 (quatre millions) d'actions.

Dans ces limites et celles fixées par la 18ème résolution adoptée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 10 mai 2017, le Conseil d'Administration a décidé de déléguer au Président-directeur général de la Société les pouvoirs nécessaires à la réalisation de l'augmentation de capital ainsi que celui de surseoir à sa réalisation. A cet effet, le Président-directeur général a reçu tous pouvoirs pour fixer les modalités et conditions de l'opération et notamment :

- de fixer la date et le prix de souscription des actions qui sera égal, conformément aux dispositions du Code du travail, à une moyenne des cours vwap (cours moyen pondéré des volumes) de l'action Capgemini lors des 20 séances de bourse précédant le jour de la décision du Président-directeur général fixant la date d'ouverture de la souscription à l'augmentation de capital réalisée en vertu du point 1. ci-dessus, diminuée d'une décote de 12,5% ;
- d'arrêter le nombre d'actions à émettre au profit de l'établissement bancaire qui sera nommément désigné ;
- de constater la réalisation de l'augmentation de capital, d'établir le rapport sur l'utilisation de la délégation des actionnaires et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- de procéder à l'émission des actions ainsi souscrites et prendre toutes mesures utiles à leur cotation et service financier ;
- le cas échéant, d'imputer les frais de l'augmentation de capital sur le montant des primes y relatives et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital social ;
- plus généralement, de procéder à toutes les opérations et formalités rendues nécessaires pour la réalisation de l'augmentation de capital.

Sur la base de la délégation de pouvoirs consentie par le Conseil d'Administration au cours de sa séance du 26 juillet 2017, le Conseil d'Administration a été informé par le Président-directeur général lors de sa réunion du 19 septembre 2017 que l'opération porterait sur un maximum de 3.600.000 (trois millions six cent mille) actions à émettre sur le fondement des 17ème et 18ème résolutions adoptées par l'Assemblée Générale des actionnaires du 10 mai 2017.

Décision du Président-directeur général de la Société

Le Président-directeur général, agissant en vertu de la délégation reçue du Conseil d'Administration, a, par décision en date du 15 novembre 2017 :

(i) fixé les dates de souscription aux actions à émettre sur le fondement, respectivement, des 17ème et 18ème résolutions adoptées par l'Assemblée Générale des actionnaires du 10 mai 2017 ainsi qu'il suit :

- la période de souscription aux actions Capgemini pour les salariés du Groupe adhérents à un plan d'épargne d'entreprise sera ouverte du 16 novembre au 19 novembre 2017, étant précisé que les salariés qui ont formulé une demande de souscription pendant la période de réservation pourront révoquer cette demande de souscription pendant la période de souscription dont les dates sont ainsi fixées ;
- la souscription d'actions Capgemini par la société VALMINCO, société par actions simplifiée au capital de 37.011,75 euros, dont le siège social se trouve 17 cours Valmy – 92800 Puteaux, immatriculé au registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 950 345 181, sera réalisée le 18 décembre 2017, étant rappelé que l'émission d'actions au profit de la société VALMINCO est réalisée sur le fondement de la 18ème résolution adoptée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 10 mai 2017 qui autorise l'augmentation du capital de la Société au profit d'un établissement bancaire intervenant à la demande de la Société pour la mise en place d'une formule de souscription proposée à des salariés et mandataires sociaux de sociétés liées à la Société dans les conditions des articles L.225-180 du Code de commerce et L.3344-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France, présentant un profil économique comparable à la formule de souscription offerte aux salariés du Groupe dans le cadre de l'opération réalisée en application de la 17ème résolution précitée ;

(ii) fixé le prix de souscription des actions à émettre sur le fondement, respectivement, des 17ème et 18ème résolutions adoptées par l'Assemblée Générale des actionnaires du 10 mai 2017 ainsi qu'il suit :

- constatant que la moyenne arithmétique des cours quotidiens moyens pondérés par les volumes de l'action Capgemini (VWAP), tels que publiés à la page Bloomberg CAP FP EQUITY VAP, constatés sur les vingt jours de bourse précédant la présente décision, soit du 18 octobre 2017 au 14 novembre 2017, inclus, s'établit à 102,16 euros (le « Prix de Référence »);
- le prix de souscription des actions à émettre au profit des salariés du Groupe adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise est fixé à 89,39 euros, correspondant, conformément à la 17ème résolution adoptée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 10 mai 2017 et à la décision du Conseil d'Administration du 26 juillet 2017, au Prix de Référence diminué d'une décote de 12,5% et arrondie au centime d'euro inférieur ;
- le prix de souscription des actions à émettre au profit de la société VALMINCO est fixé à 89,39 euros, correspondant, conformément à la 18ème résolution adoptée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 10 mai 2017 et à la décision du Conseil d'Administration du 26 juillet 2017, au Prix de Référence diminué d'une décote de 12,5% et arrondie au centime d'euro inférieur.

2. Autres informations relatives à l'opération

Cadre de l'opération

Par communiqué en date du 20 septembre 2017, la Société a précisé que ce quatrième plan d'actionnariat salarié international, proposé à environ 97% des effectifs du Groupe, vise à associer les collaborateurs du Groupe à son développement et à sa performance.

Les actions ont été souscrites soit directement, soit par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise, selon la réglementation et/ou la fiscalité applicable dans les différents pays de résidence des bénéficiaires de l'augmentation de capital.

Les salariés ont souscrit des actions Capgemini dans le cadre d'une formule de souscription unique dite à effet de levier et sécurisée permettant aux salariés de bénéficier d'une garantie de leur versement dans le cadre de l'opération. Dans certains pays, les salariés se verront allouer par leur employeur un SAR (« Stock Appreciation Right ») dont le montant sera indexé en application d'une formule comparable à celle proposée dans le cadre de la formule à effet de levier ; une formule de souscription spécifique a été également proposée aux Etats-Unis pour tenir compte du cadre réglementaire et fiscal applicable.

Les souscripteurs à l'offre devront conserver les actions souscrites, ou les parts de FCPE correspondantes, pendant une durée de cinq années, sauf survenance d'un cas de déblocage anticipé autorisé.

Autres caractéristiques de l'opération

La période de réservation des actions (à cours inconnu), pendant laquelle les salariés et mandataires sociaux du Groupe Capgemini bénéficiaires de l'opération ont pu formuler une demande de souscription, a été ouverte du 25 septembre au 15 octobre 2017.

Une période de souscription, et de rétractation des réservations formulées pendant la période de réservation, a été ouverte du 16 au 19 novembre 2017, inclus, après communication aux bénéficiaires du prix de souscription arrêté sur décision du Président-directeur général en date du 15 novembre 2017.

Compte tenu des demandes de souscription formulées, une réduction des demandes de souscription a été opérée. Ainsi, la totalité des actions réservées à l'opération sera souscrite, soit 3.600.000 (trois millions six cent mille) actions. Le nombre de souscripteurs s'est élevé à 28 782 salariés, soit 15,4% de la population éligible, et l'opération a été sursouscrite, comme les précédentes, à hauteur de 124%.

Les actions nouvelles émises seront entièrement assimilables aux actions ordinaires existantes composant le capital de Capgemini. Ces actions porteront jouissance au 1er janvier 2017.

L'admission des actions nouvelles Capgemini aux négociations sur le marché Euronext Paris (Code ISIN : FR0000125338) sur la même ligne que les actions existantes sera demandée dès que possible après la réalisation de l'augmentation de capital prévue pour être réalisée le 18 décembre 2017.

3. Incidence de l'émission de 3.600.000 d'actions sur la situation des titulaires de titres de capital et de titres donnant accès au capital, leur quote-part de capitaux propres et incidence théorique sur la valeur boursière de l'action

3.1 Incidence sur la participation de l'actionnaire dans le capital social de la Société

A titre indicatif, sur la base du capital social de la Société au 30 juin 2017, soit 169 149 580 actions, l'incidence de l'émission sur la participation dans le capital d'un actionnaire détenant 1% du capital social de la Société préalablement à l'émission et ne souscrivant pas à celle-ci s'établit comme suit :

	Participation de l'actionnaire en %	
	Base non diluée	**Base diluée (1)**
Avant émission des actions nouvelles provenant de la présente augmentation de capital	1 %	0,98%
Après émission des actions nouvelles provenant de la présente augmentation de capital	0,98%	0,96%

(1) Les calculs sont effectués en prenant pour hypothèse l'attribution définitive de 3 544 400 actions de performance octroyées au 30/06/2017 (considérant que toutes les conditions de performance seront atteintes, le cas échéant).

3.2 Incidence de l'émission sur la quote-part des capitaux propres consolidés

A titre indicatif, l'incidence de l'émission sur la quote-part des capitaux propres consolidés part du Groupe par action (calcul effectué sur la base des capitaux propres consolidés part du Groupe au 30 juin 2017 et du nombre d'actions composant le capital social au 30 juin 2017 après déduction des actions auto-détenues) est la suivante :

	Quote-part des capitaux propres consolidés *(en euro)*	
	Base non diluée	**Base diluée** [1]
Avant émission des actions nouvelles provenant de la présente augmentation de capital	40,55 euros	39,71 euros
Après émission des actions nouvelles provenant de la présente augmentation de capital	41,57 euros	40,73 euros

(1) Les calculs sont effectués en prenant pour hypothèse l'attribution définitive de 3 544 400 actions de performance octroyées au 30/06/2017 (considérant que toutes les conditions de performance seront atteintes, le cas échéant).

3.3 Incidence de l'émission sur la quote-part des capitaux propres statutaires

A titre indicatif, l'incidence de l'émission sur la quote-part des capitaux propres statutaires de Capgemini SE (calcul effectué sur la base des capitaux propres statutaires de Capgemini SE au 30 juin 2017 et du nombre d'actions composant le capital social au 30 juin 2017 après déduction des actions auto-détenues) est la suivante :

	Quote-part des capitaux propres statutaires *(en euro)*	
	Base non diluée	**Base diluée** [1]
Avant émission des actions nouvelles provenant de la présente augmentation de capital	68,39 euros	66,98 euros
Après émission des actions nouvelles provenant de la présente augmentation de capital	68,82 euros	67,44 euros

(1) Les calculs sont effectués en prenant pour hypothèse l'attribution définitive de 3 544 400 actions de performance octroyées au 30/06/2017 (considérant que toutes les conditions de performance seront atteintes, le cas échéant).

3.4 Incidence théorique sur la valeur boursière de l'action Capgemini

L'incidence théorique de l'émission de 3.600.000 actions au prix d'émission sur la valeur boursière de l'action se calcule comme suit :

Cours de l'action avant opération = moyenne des 20 derniers cours de clôture de l'action Capgemini avant la fixation du prix de l'émission (calculée comme la moyenne des cours de clôture de l'action entre le 18 octobre 2017, inclus, et le 14 novembre 2017, inclus). Ce cours s'établit à 102,12 euros.

Cours théorique de l'action après opération = ((moyenne des 20 derniers cours de clôture de l'action avant la fixation du prix de l'émission x nombre d'actions avant opération) + (prix d'émission x nombre d'actions nouvelles)) / (nombre d'actions avant opération + nombre d'actions nouvelles).

Le prix d'émission de l'augmentation de capital réservée est fixé à 89,39 euros.

Compte tenu de ces hypothèses, la valeur de bourse théorique de l'action post-opération ressortirait à 101,85 euros.

Il est précisé que cette approche théorique est donnée à titre purement indicatif et ne préjuge en rien de l'évolution future de l'action.

Le présent rapport complémentaire et le rapport des Commissaires aux comptes sont mis à la disposition des actionnaires au siège social de la Société et seront portés à leur connaissance à la plus prochaine Assemblée Générale.

Fait à Paris, le 6 décembre 2017.

Le Président-directeur général

Paul Hermelin

6.5 Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA REDUCTION DU CAPITAL

(Assemblée Générale mixte du 23 mai 2018 - résolution n° 15)

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'Administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10% de son capital, par période de 24 mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Les commissaires aux comptes

Neuilly-sur-Seine, le 23 mars 2018

PricewaterhouseCoopers Audit

Françoise Garnier
Associée

Richard Béjot
Associé

Paris La Défense, le 23 mars 2018

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Frédéric Quélin
Associé

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'EMISSION D'ACTIONS ET/OU DE DIVERSES VALEURS MOBILIERES AVEC MAINTIEN ET/OU SUPPRESSION DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION

(Assemblée Générale mixte du 23 mai 2018 - résolutions n° 17 à 22)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation au Conseil d'Administration de différentes émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport:

- de lui déléguer, pour une durée de 26 mois, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :
  - émission avec maintien du droit préférentiel de souscription (17ième résolution) d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la société ;
  - •émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public 18ième résolution) d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la société, étant précisé que ces titres pourront être émis à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la société dans le cadre d'une offre publique d'échange sur des titres répondant aux conditions fixées par l'article L. 225-148 du code de commerce ;
  - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier et dans la limite de 20% du capital social par an (19ième résolution) d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la société ;

  étant précisé, pour l'ensemble des valeurs mobilières à émettre au titre des 17ième, 18ième et 19ième résolutions :
  - que conformément à l'article L. 228-93 alinéa 1 du code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourront donner accès à des titres de capital à émettre de toute société dont la société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;
  - que conformément à l'article L. 228-93 alinéa 3 du code de commerce, les valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la société pourront donner accès à d'autres titres de capital existants ou donner droit à l'attribution de titres de créance de toute société dont la société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;
  - que conformément à l'article L. 228-94 du code de commerce, les valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la société pourront donner accès à d'autres titres de capital existants ou donner droit à l'attribution de titres de créance de toute société dont la société ne possède pas directement ou indirectement plus de la moitié du capital.
- de l'autoriser, par la 20ième résolution et dans le cadre de la mise en œuvre de la délégation visée aux 18ième et 19ième résolutions, à fixer le prix d'émission dans la limite légale annuelle de 10 % du capital social ;
- de lui déléguer, pour une durée de 26 mois, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à une émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (22ième résolution), dans la limite de 10 % du capital.

Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder 540 millions d'euros au titre des 17ième, 18ième, 19ième, 20ième, 21ième et 22ième résolutions, étant précisé que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées ne pourra excéder 134 millions d'euros dans le cadre de l'ensemble des 18ième, 19ième et 22ième résolutions.

Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme ne pourra excéder 9,3 milliards d'euros pour les 17ième, 18ième, 19ième, 20ième, 21ième et 22ième résolutions, étant précisé que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme ne pourra excéder 3,1 milliards d'euros dans le cadre de l'ensemble des 18ième, 19ième et 22ième.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 17ième, 18ième, 19ième, 20ième, 21ième et 22ième résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du code de commerce, si vous adoptez la 21ième résolution.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration au titre des 18ième, 19ième et 20ième résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre des 17ième et 22ième résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les 18ième et 19ième résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre Conseil d'Administration en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Les commissaires aux comptes

Neuilly-sur-Seine, le 23 mars 2018

PricewaterhouseCoopers Audit

Françoise Garnier
Associée

Richard Béjot
Associé

Paris La Défense, le 23 mars 2018

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 A EMETTRE AU PROFIT DES MEMBRES DU PERSONNEL SALARIE ET DES MANDATAIRES SOCIAUX

(Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2018 – résolution n°23)

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.

Le rapport du Conseil d'administration précise que l'attribution d'actions existantes ou à émettre au profit des salariés et mandataires sociaux de votre Société et de ses filiales françaises et étrangères serait limitée à un nombre d'actions n'excédant pas 1% du capital social de votre Société sous conditions de performance. Il précise également que l'attribution d'actions au profit du Président-directeur général et aux Directeurs généraux délégués de votre Société serait limitée à 10% du plafond mentionné ci-dessus.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de 18 mois à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Les commissaires aux comptes

Neuilly-sur-Seine, le 23 mars 2018

PricewaterhouseCoopers Audit

Françoise Garnier
Associée

Richard Béjot
Associé

Paris La Défense, le 23 mars 2018

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Frédéric Quélin
Associé

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'EMISSION D'ACTIONS ORDINAIRES ET/OU DE VALEURS MOBILIERES DONNANT ACCES AU CAPITAL RESERVEE AUX ADHERENTS DE PLANS D'EPARGNE SALARIALE DU GROUPE CAPGEMINI

(Assemblée générale mixte du 23 mai 2018 – résolution n°24)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'un montant nominal maximum de 24 millions d'euros, réservée aux adhérents des plans d'épargne salariale du Groupe Capgemini, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette émission est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du code de commerce et L. 3332-18 et suivants du code du travail.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de 18 mois le pouvoir de fixer les modalités de cette opération et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres de capital à émettre.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription, et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission proposée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration.

Les conditions définitives de l'émission n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration.

Les commissaires aux comptes

Neuilly-sur-Seine, le 23 mars 2018

PricewaterhouseCoopers Audit

Françoise Garnier
Associée

Richard Béjot
Associé

Paris La Défense, le 23 mars 2018

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Frédéric Quélin
Associé

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'EMISSION D'ACTIONS ORDINAIRES ET/OU DE VALEURS MOBILIERES DONNANT ACCES AU CAPITAL AVEC SUPPRESSION DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION AU PROFIT DE SALARIES DE CERTAINES FILIALES ETRANGERES

(Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2018 – résolution n°25)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux salariés de certaines filiales étrangères du Groupe Capgemini, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer. Le montant nominal maximum de l'augmentation du capital susceptible de résulter de cette émission s'élève à 12 millions d'euros, étant précisé que ce montant s'imputerait sur le montant du plafond prévu à la 28ème résolution.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de 18 mois le pouvoir de fixer les modalités de cette opération et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres de capital à émettre.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission proposée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration.

Les conditions définitives de l'émission n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration.

Les commissaires aux comptes

Neuilly-sur-Seine, le 23 mars 2018

PricewaterhouseCoopers Audit

Françoise Garnier
Associée

Richard Béjot
Associé

Paris La Défense, le 23 mars 2018

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Frédéric Quélin
Associé

7

Informations complémentaires

7.1 Informations juridiques 340

7.1.1 Dénomination sociale et siège social 340
7.1.2 Forme juridique et législation applicable 340
7.1.3 Date de constitution et durée de la Société 340
7.1.4 Objet social (article 3 des statuts) 340
7.1.5 Registre du Commerce et des Sociétés 341
7.1.6 Consultation des documents juridiques 341
7.1.7 Exercice social 341
7.1.8 Répartition des bénéfices 341
7.1.9 Assemblées Générales 341
7.1.10 Franchissements de seuils 342
7.1.11 Identification des détenteurs de titres 342
7.1.12 Droits de vote 342
7.1.13 Modification des droits des actionnaires 342
7.1.14 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions 342
7.1.15 Dispositions statutaires ou autres qui pourraient avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle 342
7.1.16 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 342
7.1.17 Dispositions statutaires régissant les organes d'administration et de direction 343

7.2 Organes de Direction Générale 344

7.3 Information historique sur les exercices 2015 et 2016 345

7.4 Responsables de l'information 346

7.4.1 Responsable de l'information financière 346
7.4.2 Responsables du contrôle des comptes 346
7.4.3 Attestation du responsable du document de référence 347

7.1 Informations juridiques

7.1.1 Dénomination sociale et siège social

Dénomination sociale : Capgemini

Afin d'aligner son nom sur celui du Groupe, la dénomination de la Société est passée de « Cap Gemini » à « Capgemini » à l'occasion de sa transformation en société européenne (*Societas Europaea*) par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 10 mai 2017.

Siège social : 11, rue de Tilsitt, 75017 Paris, France.

Tél. : + 33(0) 1 47 54 50 00

7.1.2 Forme juridique et législation applicable

La Société, initialement constituée sous forme de société anonyme, a été transformée en société européenne (*Societas Europaea* ou SE) par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 10 mai 2017, permettant ainsi de traduire la dimension internationale et européenne du Groupe dans sa forme juridique.

La Société est régie par les dispositions législatives et réglementaires européennes et françaises en vigueur ainsi que par ses dispositions statutaires.

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.

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. ;

(1) En ce compris les Services de proximité exercés sous la marque commerciale Sogeti et qui constitue le « 4e métier » du Groupe.

- le placement et la gestion des fonds lui appartenant, ainsi que l'octroi d'avances de trésorerie, de cautions, d'avals ou de garanties qu'il sera jugé utile d'apporter à des sociétés dans lesquelles la Société détient une participation majoritaire ou non ;
- l'obtention ou l'acquisition de tous brevets, procédés de fabrique ainsi que leur exploitation, cession, apport ou concession.

L'objet de la Société inclut plus généralement toutes opérations commerciales, industrielles, mobilières, immobilières ou financières se rattachant directement ou indirectement à l'un des objets précités ou à tous objets similaires ou connexes ou susceptibles de faciliter l'accomplissement ou le développement desdits objets.

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 1er 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

Il est justifié du droit de participer aux Assemblées par l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire (ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte s'il réside à l'étranger) au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, et ce auprès de l'un des contacts mentionnés dans l'avis de convocation. S'agissant des titres au porteur, l'intermédiaire habilité devra délivrer une attestation de participation.

L'actionnaire peut participer personnellement aux Assemblées, donner procuration ou voter à distance selon les modalités fixées par la réglementation applicable.

L'actionnaire qui a choisi son mode de participation à l'Assemblée (participation physique, à distance ou par procuration) et l'a fait connaître à la Société ne peut pas revenir sur ce choix, étant cependant précisé que la présence de l'actionnaire à l'Assemblée annule tout vote à distance ou par procuration.

Les votes à distance ou par procuration ne sont pris en compte qu'à la condition que les formulaires de vote parviennent à la Société trois jours au moins avant l'Assemblée. Si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, l'actionnaire exprimant son vote par procuration ou à distance pourra participer au vote par tous moyens de télécommunication et télétransmission permettant son identification y compris internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable lors de son utilisation. En cas d'utilisation d'un formulaire électronique, la signature de l'actionnaire pourra prendre la forme soit d'une signature sécurisée, soit d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel elle s'attache pouvant notamment consister en un identifiant et un mot de passe. Le cas échéant, cette décision du Conseil d'Administration est communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO).

En cas de conflit entre le vote par procuration et le vote à distance, le vote à distance prime sur le vote par procuration.

Les Assemblées délibèrent dans les conditions prévues par la loi, étant rappelé que pour le calcul de la majorité, conformément aux dispositions applicables aux sociétés européennes, les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote ou s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

7.1.10 Franchissements de seuils

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 10 mai 2017, dans sa quinzième résolution, a modifié les dispositions applicables aux franchissements de seuils statutaires et modifié corrélativement l'article 10 des statuts.

Désormais, seule la détention d'un nombre d'actions correspondant à un pourcentage de participation supérieur à 5 % du capital social ou des droits de vote nécessite de déclarer à la Société, dans un délai de quatre (4) jours de bourse, tout franchissement à la hausse comme à la baisse de chaque fraction de 1 % du capital social ou des droits de vote de ce seuil plancher de 5 %, jusqu'au seuil imposant le dépôt d'une offre publique conformément à la réglementation en vigueur.

L'inobservation de ces déclarations statutaires est sanctionnée par la privation des droits de vote pour les actions excédant la fraction non déclarée et ce, pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendra jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification prévue ci-dessus, pour autant que l'application de cette sanction soit demandée par un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société et que cette demande soit consignée au procès-verbal de l'Assemblée Générale.

Pour le calcul des franchissements de « seuils statutaires », il doit être fait application des mêmes cas d'assimilation aux actions ou aux droits de vote possédés par la personne tenue à l'information qu'en matière de franchissement de seuils prévus par la loi.

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 avait introduit une 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

Suite à la décision de l'Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2015 dans sa dixième résolution d'écarter l'application des dispositions de l'article L. 225-123 du Code de commerce relatives au droit de vote double, à chaque action est attribué un droit de vote simple, y compris aux actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire et aux actions nominatives attribuées gratuitement au titre d'actions inscrites au nominatif depuis plus de deux ans dans le cadre d'une augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission.

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 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Il n'existe pas d'élément relevant de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce.

7.1.17 Dispositions statutaires régissant les organes d'administration et de direction

Nomination des administrateurs et durée des fonctions

La Société est administrée par un Conseil d'Administration composé de trois membres au moins et dix-huit au plus, membres qui ne peuvent être que des personnes physiques. Ces administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires pour une durée de quatre ans. Les administrateurs autres que ceux représentant les salariés et les salariés actionnaires sont nommés ou renouvelés par roulement, de manière à assurer un renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs par fractions aussi égales que possible. Par exception, à seule fin de permettre ce roulement, l'Assemblée Générale peut désigner un ou plusieurs administrateur(s) pour une durée de un, deux ou trois ans.

En outre, un administrateur représentant les salariés actionnaires est également nommé par l'Assemblée Générale des actionnaires pour une durée de quatre ans, lorsqu'à la clôture d'un exercice, la part du capital détenue par le personnel de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, représente plus de 3 % du capital social de la Société. L'administrateur représentant les salariés actionnaires est élu par l'Assemblée Générale Ordinaire parmi les deux candidats désignés conformément aux dispositions légales et statutaires.

Dans le cadre de la représentation des salariés au Conseil d'Administration, en application des dispositions de la loi « Rebsamen » en date du 17 août 2015, le Conseil d'Administration comporte également deux administrateurs représentant les salariés, nommés pour une durée de quatre ans selon les modalités suivantes :

- un administrateur désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du Code du travail dans la Société et ses filiales directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français ;
- un second administrateur désigné par le Comité de Groupe Européen (dénommé au sein du groupe Capgemini *International Works Council*).

L'administrateur représentant les salariés actionnaires et les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre maximal d'administrateurs prévu par l'article L. 225-17 du Code de commerce.

Limite d'âge des administrateurs

Aux termes de l'article 11.4 des statuts, le nombre d'administrateurs âgés de plus de soixante-quinze (75) ans, ne pourra, à l'issue de chaque Assemblée Générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes sociaux, dépasser le tiers (arrondi, le cas échéant, au nombre entier supérieur) des administrateurs en exercice.

Limite d'âge du Président du Conseil d'Administration

Pour l'exercice des fonctions du Président du Conseil d'Administration, la limite d'âge est fixée à :

- soixante-dix (70) ans accomplis lorsqu'il exerce également les fonctions de Directeur Général de la Société (P.D.G.) ; et
- soixante-dix-neuf (79) ans accomplis lorsqu'il n'exerce pas en même temps les fonctions de Directeur Général de la Société.

Dans les deux cas, ses fonctions prennent fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle qui suit la date de son anniversaire.

Reste à préciser qu'en cas de dissociation entre les fonctions de Président et celles de Directeur Général, les fonctions de Directeur Général prennent fin le jour de la première Assemblée Générale Ordinaire qui suit la date de son 70e anniversaire.

Participation minimum des administrateurs au capital social de la Société

Aux termes de l'article 11.2 des statuts, chaque administrateur doit être, pendant toute la durée de ses fonctions, propriétaire d'au moins mille (1 000) actions de la Société.

Cette obligation de détention n'est pas applicable aux administrateurs représentant les salariés actionnaires ni aux administrateurs représentant les salariés.

Règles de majorité au sein du Conseil d'Administration

Les décisions sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi, sauf pour ce qui est du choix entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale. En cas de partage des voix, celle du Président de la Société est prépondérante.

Mode d'exercice de la Direction Générale

La Direction Générale de la Société est assumée soit par le Président du Conseil d'Administration (qui prend alors le titre de Président-directeur général), soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général. Il appartient au Conseil d'Administration de choisir entre ces deux modalités d'exercice de la Direction Générale, qui devra statuer à la majorité des deux tiers de ses membres.

Le 4 avril 2012, suite à la proposition de M. Serge Kampf, alors Président, le Conseil d'Administration a décidé de procéder à la réunification des fonctions de Président et de Directeur Général et a nommé le Directeur Général, M. Paul Hermelin, aux fonctions de Président-directeur général.

Depuis le 1er janvier 2018, Messieurs Thierry Delaporte et Aiman Ezzat ont été nommés Directeurs Généraux Délégués.

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 :

- **de la Direction Générale composée de 3 membres :**

Paul Hermelin	Président-directeur général
Thierry Delaporte	Directeur Général Délégué
Aiman Ezzat	Directeur Général Délégué , Directeur Financier

- **du Comité de Direction Générale (*Group Executive Board* - GEB) regroupant la Direction Générale et 4 autres membres :**

Anirban Bose	Directeur général adjoint, *Financial Services*
Hubert Giraud	Directeur général adjoint, Gestion et transformation des Ressources humaines
Patrick Nicolet	Directeur général adjoint, Directeur des Technologies
Olivier Sevillia	Directeur général adjoint, *Application Services Two*[1], *Business Services* et gestion des comptes globaux

(1) Application Services Two : Royaume-Uni, France, Benelux, Pays nordiques, Allemagne et Europe centrale, Europe du Sud

- **du Comité Exécutif regroupant le Comité de Direction Générale et 15 autres membres :**

Jean-Philippe Bol	Directeur *Cloud Infrastructure Services*
Jean Coumaros	Responsable de la Transformation
André Cichowlas	Directeur Production/Méthodes et Support
Lanny Cohen	Directeur de l'Innovation
Pierre-Yves Cros	Directeur de la Stratégie et du Développement
Cyril Garcia	Directeur *Consulting* et *Digital Services*
Christine Hodgson	Directrice de la Responsabilité Sociale et Environnementale et en charge de la Coordination commerciale Royaume-Uni
Aruna Jayanthi	Directrice *Business Services*
Srinivas Kandula	Directeur des Opérations en Inde
Jean-Baptiste Massignon	Secrétaire Général
John Mullen	Directeur *Application Services* - Amérique du Nord
Virginie Régis	Directrice du Marketing et de la Communication
Luc-François Salvador	Directeur *Application Services* - Asie-Pacifique
Rosemary Stark	Directrice des Ventes
Hans Van Waayenburg	Directeur de Sogeti

7.3 Information historique sur les exercices 2015 et 2016

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 2016 :
   - le rapport de gestion, les comptes consolidés, et le rapport des Commissaires aux Comptes y afférent, figurant dans le document de référence déposé le 17 mars 2017 sous le numéro D. 17-0184 (respectivement pages 327 à 328 et 162 à 231) ;
   - les comptes sociaux de Capgemini SE (anciennement Cap Gemini S.A.) et le rapport des Commissaires aux Comptes y afférent, figurant dans le document de référence déposé le 17 mars 2017 sous le numéro D. 17-0184 (respectivement pages 232 à 253) ;
   - le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées figurant dans le document de référence déposé le 17 mars 2017 sous le numéro D. 17-0184 en page 254.
2. Relatives à l'exercice 2015 :
   - le rapport de gestion, les comptes consolidés, et le rapport des Commissaires aux Comptes y afférent, figurant dans le document de référence déposé le 6 avril 2016 sous le numéro D. 16-0291(respectivement pages 302 à 303 et 130 à 195) ;
   - les comptes sociaux de Capgemini SE (anciennement Cap Gemini S.A.) et le rapport des Commissaires aux Comptes y afférent, figurant dans le document de référence déposé le 6 avril 2016 sous le numéro D. 16-0291 (respectivement pages 196 à 219) ;
   - le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées figurant dans le document de référence déposé le 6 avril 2016 sous le numéro D. 16-0291 en pages 220 à 222.

Des exemplaires du document de référence sont disponibles auprès de Capgemini SE, 11 rue de Tilsitt, 75017 Paris, sur le site Internet :http://investisseurs.capgemini.com
et sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers : www.amf-france.org.

7.4 Responsables de l'information

7.4.1 Responsable de l'information financière

AIMAN EZZAT
Directeur Général Délégué, Directeur Financier
11, rue de Tilsitt, 75017 PARIS
Tél. :+ 33(0) 1 47 54 50 00

7.4.2 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 et M. Richard BÉJOT

Date du premier mandat : Assemblée Générale Ordinaire du 24 mai 1996.

Durée d'exercice : mandat expirant à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019.

KPMG S.A.

Membre de la compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.

Tour Eqho, 2 avenue Gambetta, CS 6055, 92066 Paris La Défense Cedex,

représenté par M. Frédéric QUÉLIN

Date du premier mandat : Assemblée Générale Ordinaire du 25 avril 2002.

Durée d'exercice : mandat expirant à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019.

Commissaires aux Comptes suppléants

Monsieur Jean-Christophe GEORGHIOU

63, rue de Villiers 92208 Neuilly-Sur-Seine Cedex,

Commissaire aux Comptes suppléant du Cabinet PricewaterhouseCoopers Audit,

nommé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 7 mai 2014.

Échéance du mandat : Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2019.

KPMG Audit I.S. SAS

Tour Eqho, 2, avenue Gambetta, CS 6055, 92066 Paris La Défense Cedex

Commissaire aux Comptes suppléant du Cabinet KPMG S.A.,

nommé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 7 mai 2014.

Échéance du mandat : Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2019.

7.4.3 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.

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 23 mars 2018

Paul Hermelin,

Président-directeur général

8

Tables de concordance

8.1 Information requise par le Règlement Européen n° 809/2004 350

8.2 Table de concordance du rapport financier annuel 352

8.3 Table de concordance du Rapport de gestion 353

8.1 Information requise par le Règlement Européen n° 809/2004

		Pages du Document de Référence
1	**PERSONNES RESPONSABLES**	346 et 347
2	**CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES**	2 et 346
3	**INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES**	3
4	**FACTEURS DE RISQUES**	107 à 116, 124, 125, 159 et 160
5	**INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR**	
	Histoire de la société	
	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	340
	Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	341
	Date de consititution et durée de vie de l'émetteur	340
	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, son pays d'origine, l'adresse et le numéro de téléphone de son siège statutaire	340
	Evénements importants dans le développement des activités de l'émetteur	8 à 9 et 175 à 176
	Investissements	29, 209 à 212
6	**APERÇU DES ACTIVITÉS**	
	Principales activités	10 à 14
	Principaux marchés	18 à 20 et 189 à 192
7	**ORGANIGRAMME**	
	Description sommaire du Groupe et place occupée par l'émetteur	16 et 17
	Liste des filiales importantes	239 et 240
8	**PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS**	
	Immobilisation corporelle importante	14
	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	150 à 152
9	**EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET RÉSULTAT**	172 à 178 et 247
10	**TRÉSORERIE ET CAPITAUX**	
	Informations sur les capitaux	199 à 209, 249 et 278 à 282
	Flux de trésorerie	182 et 225 à 227
	Informations sur les conditions d'emprunt, structure de financement de l'émetteur	220 à 225 et 237
	Restrictions à l'utilisation des capitaux	S.O.
	Informations concernant les sources de financement	29
11	**RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES**	S.O.
12	**INFORMATIONS SUR LES TENDANCES**	178
13	**PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE**	S.O.
14	**ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE**	2, 33 à 84 et 343 à 344
15	**RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES**	78, 85 à 102 et 238
16	**FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION**	
	Mandat des membres du Conseil d'Administration et de direction	45 à 60
	Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration ou de direction à l'émetteur	43, 81, 99 et 238
	Informations sur le comité d'audit et le comité de rémunération	72 à 74
	Déclaration sur le gouvernement d'entreprise	32 et 63

S.O: sans objet.

		Pages du Document de Référence
17	**SALARIÉS**	
	Effectifs	129 à 132, 175 et 236
	Actions de performance et actionnariat salarié	100 à 102, 199 à 209, 256 à 261 et 281 à 282
18	**PRINCIPAUX ACTIONNAIRES**	
	Identification des principaux actionnaires	283 et 286
	Existence de droits de vote différents	286 et 342
	Contrôle de l'émetteur	287
	Accord dont la mise en œuvre pourrait entrainer un changement de contrôle	287 et 342
19	**OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS**	16, 42 à 43 et 238
	Informations financières historiques	3 et 345
20	**INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR**	
	Informations financières historiques	3, 275 et 345
	États financiers	179 à 240 et 250 à 268
	Vérification des informations financières historiques annuelles	242 à 246, 270 à 272 et 347
	Politique de distribution de dividendes	248, 285 et 341
	Procédures judiciaires et d'arbitrage	144 et 235
21	**INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**	
	Capital social	
	Montant du capital souscrit	278
	Actions non représentatives du capital	281
	Actions détenues par l'émetteur	286
	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscriptions	281
	Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	S.O.
	Informations sur le capital de tout membre du groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	S.O.
	Historique du capital social	278
	Acte constitutif et statuts	
	Objet social de l'émetteur	340
	Résumé de toute disposition contenue dans l'acte constitutif, statuts, charte ou règlement de l'émetteur concernant les membres de ses organes d'administration et de direction	343
	Description des droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	342
	Description des actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	342
	Description des conditions régissant la manière dont les assemblées générales annuelles et les assemblées générales extraordinaires des actionnaires sont convoquées	341
	Description de toute disposition qui pourrait avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	342
	Indication de toute disposition fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	342
	Description de conditions régissant les modifications du capital, lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit	342
22	**CONTRATS IMPORTANTS**	S.O.
23	**INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS**	S.O.
24	**DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC**	341
25	**INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS**	269

S.O: sans objet.

8.2 Table de concordance du rapport financier annuel

Afin de faciliter la lecture du présent Document de référence, la table de concordance ci-après permet d'identifier les informations qui constituent le Rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

	Document requis	Pages du Document de Référence
1	Comptes annuels	250 à 269
2	Comptes consolidés	179 à 241
3	Rapport de gestion (au sens du Code de commerce)	Cf. table de concordance du Rapport de gestion en pages 350 et 351
4	Déclaration du responsable du rapport financier annuel	346
5	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	270
6	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	242

8.3 Table de concordance du Rapport de gestion

Informations requises	Pages du Document de Référence
Situation et activité du Groupe	
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	172 à 178 et 247 à 249
Indicateurs clés de performance	3, 6 et 7
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le Rapport de gestion est établi	238 et 268
Évolution et perspectives d'avenir	178
Activités en matière de Recherche et de Développement	S.O.
Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI	S.O.
Délais de paiement des dettes fournisseurs	247
Prises de participation significatives ou prises de contrôle au cours de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	188
Filiales et participations	239 et 269
Description des principaux risques	107 à 116
Risques financiers liés au changement climatique	159
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	103 à 117
Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise	
Choix des modalités du mode d'exercice de la Direction Générale	34 à 35
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice écoulé	45 à 60
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration	36 à 44, 62 à 77
Limitations apportées par le Conseil d'Administration aux pouvoirs du Directeur général	64
Référence à un code de gouvernement d'entreprise et application du principe « *comply or explain* »	32 et 63
Rémunération 2017 des mandataires sociaux	93 à 99
Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux	85 à 92
Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux	43 à 44
Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire significatif et une filiale	43 à 44
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	341
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordée par l'Assemblée Générale en matière d'augmentations de capital	279 et 280
Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	342
Informations concernant le capital social	
Structure, évolution du capital de la Société et franchissements de seuils	249, 278, 283, 286 à 287
Participation des salariés au capital social	281 à 282
Etat récapitulatif des opérations réalisées par les membres du Conseil et les "hauts responsables" et les personnes qui leur sont étroitement liées sur les titres de la Société	61
Rachat par la Société de ses propres actions	288 à 289
Informations sur les plans d'options de souscription d'actions consenties aux dirigeants mandataires sociaux et aux salariés	86, 87, 89, 93 à 96, 100 à 102, 200, 256, 281 à 282
Informations sur les attributions d'actions gratuites au profit des dirigeants mandataires sociaux	86, 87, 89, 93 à 96, 100 à 102, 200 à 208, 256 à 261, 281 à 282
Montant des dividendes et des autres revenus distribués mis en paiement au cours des trois exercices précédents	248, 285
Informations sociales, environnementales et engagements sociétaux	
Informations sociales, sociétales et environnementales	120 à 162
Indicateurs clés en matière environnementale et sociale	163 à 166
Plan de vigilance	124 à 125

S.O: sans objet.

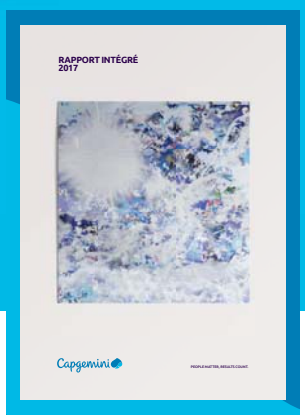
Informations requises	Pages du Document de Référence
Autres informations	
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	275
Rapport complémentaire du Conseil d'Administration relatif à l'émission d'actions dans le cadre de l'opération d'actionnariat des salariés du Groupe	329 à 332

S.O. : sans objet.

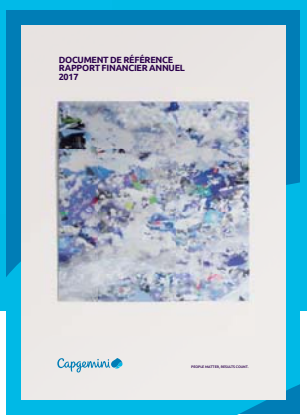
Restez connecté

Découvrez la version digitale de nos rapports 2017 :
reports.capgemini.com/2017/fr

Le **Rapport Annuel** met en évidence notre ambition, notre stratégie et les principales activités de l'année. Il présente des interviews et les grandes transformations intervenues dans nos domaines d'activités.



Le **Rapport Intégré** décrit comment la stragégie, la gouvernance et l'organisation du Groupe créent durablement de la valeur pour Capgemini et ses parties prenantes.



Le **Document de Référence** fournit aux analystes financiers, aux investisseurs institutionnels et aux actionnaires individuels des informations juridiques, économiques, financières et comptables exhaustives.

Autres ressources
Notre site : capgemini.com/fr-fr
La section Investisseurs : investisseurs.capgemini.com
La section Carrières : capgemini.com/fr-fr/carrieres
Nos actualités : capgemini.com/fr-fr/a-la-une-2
La page RSE : capgemini.com/fr-fr/responsibilite-sociale

www.capgemini.com

Conception & réalisation LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80