

# 2015

---

## Document de Référence

## A

### Profil

A.1	Profil d'activité	4
A.2	Structure du chiffre d'affaires	6
A.3	Entretien avec Thierry Breton	7
A.4	Personnes responsables	8
A.5	Atos en 2015	9
A.6	Présentation du Groupe	13

## B

### Positionnement et stratégie d'Atos 19

B.1	Tendances du marché des services informatiques	20
B.2	Taille de marché et environnement concurrentiel	28
B.3	Stratégie et ambition 2016	30

## C

### Ventes et production 35

C.1	Approche d'Atos pour le développement des ventes et des activités	36
C.2	Infogérance	38
C.3	Conseil & Intégration de Systèmes	42
C.4	Big Data & Cybersécurité	46
C.5	Cloud & Enterprise Software	48
C.6	Worldline	50

## D

### Responsabilité sociétale d'entreprise RFA 53

D.1	Le développement durable vu par un « Tier one » des services numériques	54
D.2	Être un employeur responsable	70
D.3	Générer de la valeur pour les clients par le biais de solutions innovantes et durables	85
D.4	Être un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence	93
D.5	Gérer l'empreinte environnementale du Groupe et lutter contre le changement climatique	102
D.6	Information sur le rapport	113

## E

### Finance 125

E.1	Revue opérationnelle	126
E.2	Objectifs 2016	140
E.3	Revue financière	140
E.4	Etats financiers consolidés	148
E.5	Comptes sociaux de la Société Mère	207

## F

### Facteurs de risques RFA 229

F.1	Facteurs de risques externes	230
F.2	Risques liés à l'activité	231
F.3	Risques de conformité et de réputation	233
F.4	Risques relatifs aux marchés financiers	234
F.5	Les activités de Gestion des Risques	235
F.6	Litiges et réclamations	237

## G

### Gouvernance d'entreprise et capital RFA 239

G.1	Administration de la Société	240
G.2	Information juridique	240
G.3	Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la Gouvernance d'Entreprise et le Contrôle Interne	253
G.4	Rémunérations et actionariat des dirigeants	270
G.5	Résolutions	289
G.6	Code et chartes	296
G.7	Evolution du capital et performance boursière	301

## H

### Annexes 315

H.1	Glossaire - Définitions	316
H.2	Table de concordance AMF	320
H.3	Contacts	324
H.4	Implantations	325
H.5	Table des matières détaillée	326

# Atos

---

## document de référence 2015

---

incluant **le rapport financier annuel**



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 7 avril 2016, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.





# A

## Profil

A

<b>A.1</b>	<b>Profil d'activité</b>	<b>4</b>
<b>A.2</b>	<b>Structure du chiffre d'affaires</b>	<b>6</b>
A.2.1	Répartition par Ligne de Service	6
A.2.2	Répartition par Entité Opérationnelle	6
A.2.3	Répartition par marché	6
<b>A.3</b>	<b>Entretien avec Thierry Breton</b>	<b>7</b>
<b>A.4</b>	<b>Personnes responsables</b>	<b>8</b>
A.4.1	Responsable du Document de Référence	8
A.4.2	Attestation du responsable du Document de Référence	8
A.4.3	Responsables du contrôle des comptes	8
<b>A.5</b>	<b>Atos en 2015</b>	<b>9</b>
A.5.1	Principaux graphiques	9
A.5.2	Principales réalisations	11
<b>A.6</b>	<b>Présentation du Groupe</b>	<b>13</b>
A.6.1	Formation du Groupe	13
A.6.2	Direction et organisation	14

## A.1 Profil d'activité

[G4-3] et [G4-4]

Atos SE (Société Européenne) est un leader des services numériques avec un chiffre d'affaires annuel pro forma de près de 12 milliards d'euros et 93 000 collaborateurs dans 72 pays. Atos fournit à ses clients dans le monde entier des services de Conseil et d'Intégration de Systèmes, d'Infogérance et de BPO (Business Process Outsourcing, externalisation de processus métiers), de Big Data et de Cybersécurité, d'opérations Cloud et des services transactionnels via sa filiale Worldline, le leader européen des paiements et services transactionnels. Grâce à son expertise technologique et sa profonde connaissance sectorielle, Atos sert des clients dans différents secteurs : Défense, Services financiers, Santé, Industrie, Médias, Services aux collectivités, secteur Public, Distribution, Télécoms et Transports.

Atos déploie les technologies qui permettent à ses clients d'accélérer leur développement et les aident à mettre en œuvre leur vision de l'entreprise du futur. Atos est le partenaire informatique mondial des Jeux Olympiques et Paralympiques pour le compte du Comité International Olympique. Le Groupe est coté sur le marché Euronext Paris et exerce ses activités sous les marques Atos, Atos Consulting, Atos Worldgrid, Bull, Canopy, Unify et Worldline.

Atos a pour objectif d'accompagner ses clients dans leur transformation numérique en déployant son expertise et son portefeuille d'offres exhaustif. Le Groupe a identifié quatre défis

majeurs que rencontrent ses clients, quels que soient leur domaine d'activité et leur situation géographique : la Réinvention de l'Entreprise, l'Expérience Client, l'Excellence Opérationnelle, la Confiance et la Conformité.

- **Réinventer le modèle économique** : Comment passer d'un modèle traditionnel à un nouvel usage des réseaux numériques pour gagner en agilité et transformer votre entreprise en profondeur ?
- **Améliorer l'expérience client** : Comment assurer la satisfaction client, anticiper les besoins, et y répondre de façon à ce que chacun de vos clients promouvoit lui-même votre société ?
- **Assurer la sécurité et la confiance** : Comment s'assurer que vos infrastructures, employés et clients sont sécurisées et conformes ? Mais surtout comment faire de la sécurité et de la confiance qu'elle crée des leviers d'innovation et de croissance ?
- **Renforcer l'excellence opérationnelle** : Comment assurer des services agiles, flexibles et évolutifs de manière compétitive à l'heure du numérique ?

Le Groupe possède les ressources, la taille et les expertises pour accompagner ses clients dans tous les défis de leur transformation.

## Atos a des expertises qui couvrent un large panel de spécialités et est toujours ouvert à de nouvelles opportunités et innovations

### Gestion des Infrastructures et des Données : transformer les environnements informatiques actuels vers l'environnement hybride du futur

Atos est à l'avant garde de la transformation des infrastructures informatiques de ses clients vers le nouveau monde des infrastructures hybrides. Pour cela, le Groupe s'appuie sur son expertise en externalisation informatique, acquise depuis de nombreuses années et renforcée par Canopy dans le domaine du cloud computing. Atos a été à plusieurs reprises récompensé par des analystes indépendants comme le prestataire de services informatiques le plus visionnaire en Europe pour son offre Adaptive Workplace et comme leader dans l'externalisation des centres de données en Europe et en Amérique du Nord et dans la l'assistance informatique et la gestion des postes de travail en Europe. Par ailleurs, Atos fournit des services d'externalisation des processus métier (Business Process Outsourcing – BPO) dans les domaines Médicaux et Financiers.

### Intégration de Systèmes : fournir des systèmes intégrés à haute valeur ajoutée

Atos dispose d'un important portefeuille d'offres en Intégration de Systèmes, gage de valeur ajoutée pour ses clients, de croissance et de rentabilité. L'amélioration de son modèle de production mondiale a permis de gagner en qualité, en adaptabilité, en prévisibilité et en flexibilité tout en maintenant un prix compétitif. Atos continue à adapter son portefeuille d'offres afin de satisfaire la

demande croissante de solutions SAP, d'informatique décisionnelle ou de Smart Mobility. La plateforme de production mondiale d'Atos s'appuie sur les meilleures pratiques en matière de gouvernance, de gestion des projets et des services de tierce maintenance applicative.

### Conseil : mettre les technologies au service de la transformation des métiers de nos clients

Atos aide ses clients à offrir des services innovants, à réduire les coûts et à gagner en efficacité grâce aux technologies métiers. Les solutions exhaustives d'Atos Consulting pour la transformation numérique permettent aux organisations de communiquer et de collaborer en interne ou en externe de manières plus efficace.

### Big Data & Cybersécurité : le Big Data comme différenciateur commercial permettant la transformation numérique

Atos collabore avec des entreprises privées et des organisations publiques, dans les secteurs de l'industrie, des télécommunications, de la finance, et de la défense pour créer de la valeur à partir des volumes croissants de leurs données, avec une sécurité optimale. Grâce aux technologies apportées par Bull, Atos crée des plateformes de calcul de haute performance, des solutions de sécurité, et des services pour permettent de monétiser et de protéger les informations de ses clients.

### Worldline : services de transactions électroniques

Worldline, filiale d'Atos, est le leader européen des paiements et services transactionnels. Worldline fournit des services à la pointe de la technologie permettant à ses clients d'offrir des solutions fluides et innovantes au consommateur final. Acteur clé des secteurs B2B2C, riche de quarante années d'expérience, Worldline est idéalement placé pour servir toutes les entreprises et administrations, et contribuer à leur succès dans un marché en perpétuelle évolution. Worldline offre un modèle d'entreprise unique et flexible, construit autour d'un portefeuille d'offres évolutif et global permettant une prise en charge de bout en bout. Les activités de Worldline sont organisées autour de trois domaines : « Services Commerçants & Terminaux », « Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement » et « Mobilité & Services Web Transactionnels ».

### Cloud & Logiciels d'entreprise : ouvrir de nouveaux horizons aux services informatiques

Le Cloud Computing entraîne des changements majeurs dans la façon dont les entreprises définissent et utilisent les services informatiques. Il s'accompagne d'une évolution de la manière dont les prestataires de services technologiques s'organisent et structurent leur stratégie de commercialisation. Pour répondre aux attentes grandissantes de ses clients en matière d'informatique à la demande (IT-as-a-service), une gamme de services spécifiques Cloud & Enterprise Software est proposée par le Groupe.

## Expertise sectorielle d'Atos

Atos noue des partenariats à long terme aussi bien avec de grands groupes et des entreprises multinationales qu'avec des petites et moyennes entreprises. Sa grande expertise technologique et sa connaissance industrielle permettent au Groupe de travailler avec des clients dans les secteurs suivants :

### Industrie, Distribution & Transport

Atos aide les entreprises à transformer et à optimiser leurs processus opérationnels et leurs infrastructures informatiques. Dans le secteur de l'industrie, Atos conçoit, crée et opère des solutions couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur. Les solutions du Groupe se concentrent sur la planification des ressources de l'entreprise (ERP) et les systèmes de production industrielle (MES), apportant des améliorations en matière de gestion des cycles de vie des produits (PLM) et de gestion de la relation client (CRM). Atos permet à ses clients du secteur de la distribution de relever les défis lancés par des consommateurs de mieux en mieux informés. Ses solutions de paiement aident ses clients à mieux comprendre leur propre clientèle et à répondre aux besoins de celle-ci en utilisant tous les canaux disponibles. Dans les secteurs de l'industrie, de la distribution et des transports, Atos propose des services de Cloud et de mobilité pour l'ensemble de ses solutions.

### Public & Santé

Atos est un partenaire de confiance auprès des gouvernements, dans la défense, la santé et l'éducation. Pour ces administrations, il est indispensable de disposer d'un Cloud sécurisé, d'applications modernes, de réseaux partagés et de systèmes, pour s'adapter aux nouvelles normes résultant de changements culturels importants. Le Big Data et l'Open Data jouent également un rôle primordial pour les clients d'Atos désireux d'améliorer leur excellence opérationnelle.

### Télécoms, Médias & Services aux collectivités

Les acteurs de ces secteurs sont confrontés à une concurrence accrue, à la déréglementation, à une consolidation et à l'évolution des nouvelles technologies. Dans ce contexte, une forte pression s'exerce pour que soient mis en œuvre de

nouveaux modèles économiques afin que les entreprises maintiennent leur position de leader sur le marché et puissent surtout élargir leur part de marché. En leur proposant des technologies pour optimiser la gestion de leurs opérations, Atos aide les entreprises qui souhaitent accroître leur flexibilité et réduire leurs coûts. Atos permet à ses clients d'évoluer en accélérant et en sécurisant l'adoption de ses technologies de transformation, telles que les approches « data-centric » dans les télécoms, les offres multi-supports dans les médias et les systèmes de réseaux intelligents dans l'énergie et les services aux collectivités.

### Services Financiers

Atos accompagne les plus grandes sociétés internationales de Services Financiers en proposant des solutions pour améliorer rapidement leur performance opérationnelle et leur agilité informatique sur le long terme. Ceci leur permet de gérer les risques et d'assurer la conformité avec les réglementations en constante évolution dans les différentes régions du monde. Dans le monde du consommateur connecté, Atos fournit des solutions de bout en bout pour les secteurs de la banque et de l'assurance afin d'attirer et d'engager leurs clients sur de multiples canaux, et afin de mieux les comprendre et de répondre plus rapidement à leurs attentes et ainsi les fidéliser davantage.

### Défense

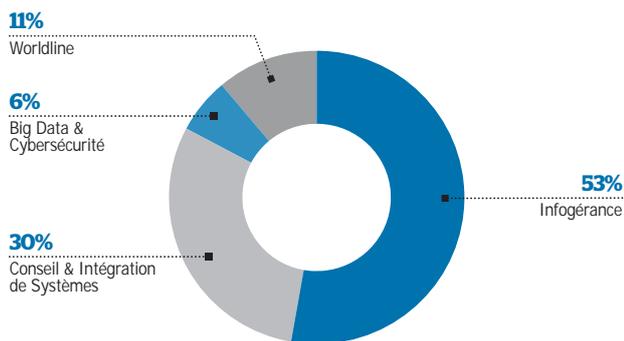
En tant qu'expert des systèmes d'information, des infrastructures et les applications critiques et sécurisés, les produits et solutions d'Atos commercialisées sous la marque Bull aident les autorités et les entreprises de défense et de sécurité intérieure à relever les défis et risques d'aujourd'hui. Des services (ingénierie et Intégration de Systèmes complexes) aux solutions, Atos aide les acteurs de la défense à bâtir et opérer les technologies et systèmes de défense de demain. Les réalisations du Groupe s'étendent dans des domaines aussi variés que le plus puissant supercalculateur européen pour la simulation nucléaire, les systèmes d'information embarqués pour les armées, les systèmes mobiles tactiques, les solutions de chiffrement dédiées aux communications ou encore les intercepteurs radars.

## A.2 Structure du chiffre d'affaires

[G4-8]et[G4-EC1]

### A.2.1 Répartition par Ligne de Service

En 2015, 77% du chiffre d'affaires d'Atos a été réalisé par des contrats pluriannuels, issu de contrats d'Infogérance (53% du chiffre d'affaires du Groupe incluant le BPO), les services transactionnels de Worldline (11%), Big Data & Cybersécurité (6%), et les contrats de Maintenance Applicative (7% inclus en Conseil & Intégration de Systèmes).



En millions d'euros

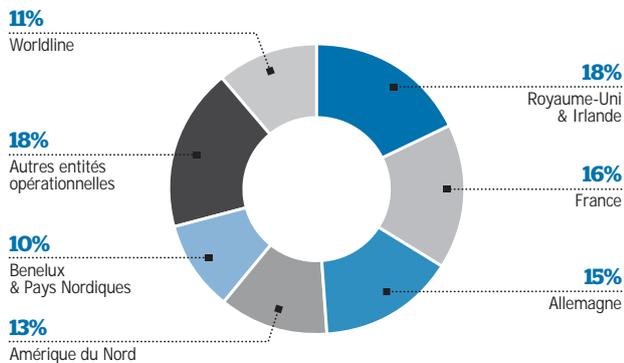
2015

■ Infogérance	5 658
■ Conseil & Intégration de Systèmes	3 255
■ Big Data & Cybersécurité	597
<b>Total IT Services</b>	<b>9 509</b>
■ Worldline	1 176
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>10 686</b>

### A.2.2 Répartition par Entité Opérationnelle

[G4-6]

L'Europe est demeurée la principale base opérationnelle du Groupe, générant 81% du chiffre d'affaires total en 2015.



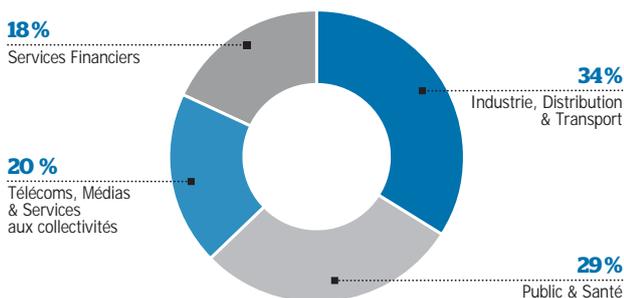
En millions d'euros

2015

■ Royaume Uni & Irlande	1 930
■ France	1 674
■ Allemagne	1 560
■ Amériques du Nord	1 338
■ Benelux & Pays Nordiques	1 055
■ Autres Entités Operationnelles	1 951
<b>Total IT Services</b>	<b>9 509</b>
■ Worldline	1 176
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>10 686</b>

### A.2.3 Répartition par marché

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



En millions d'euros

2015

■ Industrie, Distribution & Transports	3 634
■ Public & Santé	3 089
■ Télécoms, Médias & Services aux collectivités	2 084
■ Services Financiers	1 878
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>10 686</b>

## A.3 Entretien avec Thierry Breton

[G4-1]



**Thierry Breton**

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

### Comment a évolué le partenariat entre Atos et Siemens ?

Siemens est notre premier actionnaire, notre premier client et un partenaire stratégique mondial. En 2015, Siemens a réitéré sa profonde confiance dans notre Groupe en décidant d'étendre son contrat avec Atos. Ce contrat est l'un des plus vastes au monde, avec un volume de commandes minimum porté de 5,5 milliards d'euros à 8,7 milliards d'euros jusqu'à fin 2021. Gage de notre confiance mutuelle, Siemens s'est engagé à rester actionnaire majeur du Groupe au moins jusqu'en 2020.

### Quelle place occupe l'innovation chez Atos ?

Nos clients attendent de nous des idées innovantes pour transformer leurs activités. Notre nouvelle génération de supercalculateurs, Bull sequana, lancée en 2015, porte la puissance de calcul à un niveau inédit, contribuant à relever les défis du Big Data.

Lors des prochains Jeux Olympiques et Paralympiques de Rio en août 2016, nous présenterons les innovations sur lesquelles nous travaillons avec le Comité International Olympique pour faire des Jeux une expérience numérique entièrement connectée. Tout cela est rendu possible grâce au formidable travail des équipes d'Atos.

Nous avons également renforcé notre programme d'innovation conjoint avec Siemens qui s'élève désormais à 150 millions d'euros.

### Comment résumeriez-vous les réalisations d'Atos en 2015 ?

En 2015, nous avons fait de la transformation numérique, l'innovation et la création de valeur pour nos clients une priorité. Grâce à nos dernières acquisitions, nous avons consolidé notre position de partenaire de confiance pour la transformation digitale de nos clients Avec un chiffre d'affaires en hausse de 18 % par rapport à 2014, une marge opérationnelle à 8,3 % du chiffre d'affaires et un flux de trésorerie disponible à 450 millions d'euros, Atos s'est fortement développé tout au long de ces dernières années et compte aujourd'hui près de 100 000 collaborateurs dans 72 pays. Nous ne le dirons jamais assez, nos collaborateurs sont notre plus grand atout.

### En quoi les acquisitions réalisées en 2015 ont-elles renforcé Atos ?

Avec l'acquisition de Xerox ITO, nous avons accueilli près de 10 000 nouveaux collaborateurs au sein du Groupe et l'Amérique du Nord est devenue notre première région. Avec nos compétences et notre nouvelle dimension géographique, nous pouvons aujourd'hui accompagner la transformation numérique de nos clients partout dans le monde. En 2015, nous avons également fait l'acquisition de Unify, un leader mondial des solutions de communication intégrées, et notre filiale Worldline a annoncé la signature d'un accord prévoyant sa fusion avec Equens, qui donnera naissance au premier prestataire de services de paiements en Europe. L'ensemble de ces opérations font d'Atos un véritable acteur de premier plan.

### Quelle est la place de la responsabilité d'entreprise et du développement durable au sein du Groupe ?

Ces deux éléments font partie intégrante du développement et de la stratégie d'Atos. Ils contribuent à créer durablement de la valeur pour nos clients et nos parties prenantes. Nous sommes fiers d'avoir été à nouveau distingués en 2015 par des organismes tels que le GRI (Global Reporting Initiative) et le « Dow Jones Sustainability Index » (DJSI World & Europe « Gold ») qui ont souligné nos excellents résultats dans ces domaines.

### Après la belle performance du Groupe en 2015, quels sont les objectifs d'Atos pour 2016 ?

Grâce à nos solides résultats, à notre investissement constant dans l'innovation et en faveur de nos collaborateurs, nous sommes idéalement positionnés pour atteindre les objectifs de notre plan stratégique Ambition 2016 qui a été approuvé par 99,6 % de nos actionnaires en décembre 2013.

Nous travaillons d'ores et déjà sur nos prochains objectifs à l'horizon 2020, en nous appuyant sur notre croissance profitable et sur l'accélération de notre transformation. Ces excellentes performances n'auraient pas été possibles sans l'engagement de nos collaborateurs et sans le soutien de nos parties prenantes. En votre nom, chers actionnaires, et en celui du Conseil d'Administration que je préside, je tiens à remercier tous ceux qui assurent le développement du Groupe par leur implication et leur engagement sans faille, participant ainsi à une création de valeur durable.



## A.4 Personnes responsables

### A.4.1 Responsable du Document de Référence

**Thierry Breton**

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

### A.4.2 Attestation du responsable du Document de Référence

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion (ci-joint) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une

description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

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

**Thierry Breton,**

Président du Conseil d'Administration  
et Directeur Général d'Atos  
Bezons, le 5 avril 2016

### A.4.3 Responsables du contrôle des comptes

**NOMINATION ET EXPIRATION DES MANDATS**

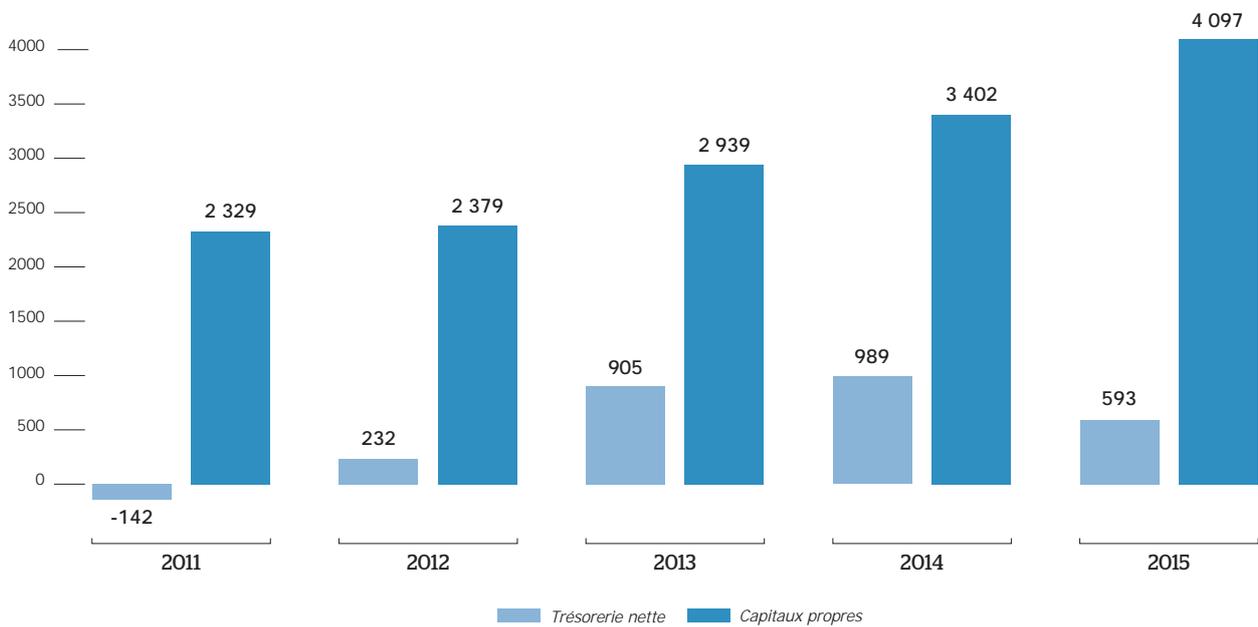
Commissaires aux comptes	Suppléants
<p><b>Grant Thornton</b> Victor Amselem</p> <p>Nommé le 27 mai 2014 pour une durée de 6 exercices</p> <p>Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019</p>	<p><b>Cabinet IGEC</b></p> <p>Nommé le 27 mai 2014 pour une durée de 6 exercices</p> <p>Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019</p>
<p><b>Deloitte &amp; Associés</b> Jean-Pierre Agazzi</p> <p>Nommé le 30 mai 2012 pour une durée de 6 exercices</p> <p>Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017</p>	<p><b>Cabinet B.E.A.S.</b></p> <p>Nommé le 30 mai 2012 pour une durée de 6 exercices</p> <p>Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017</p>

## A.5 Atos en 2015

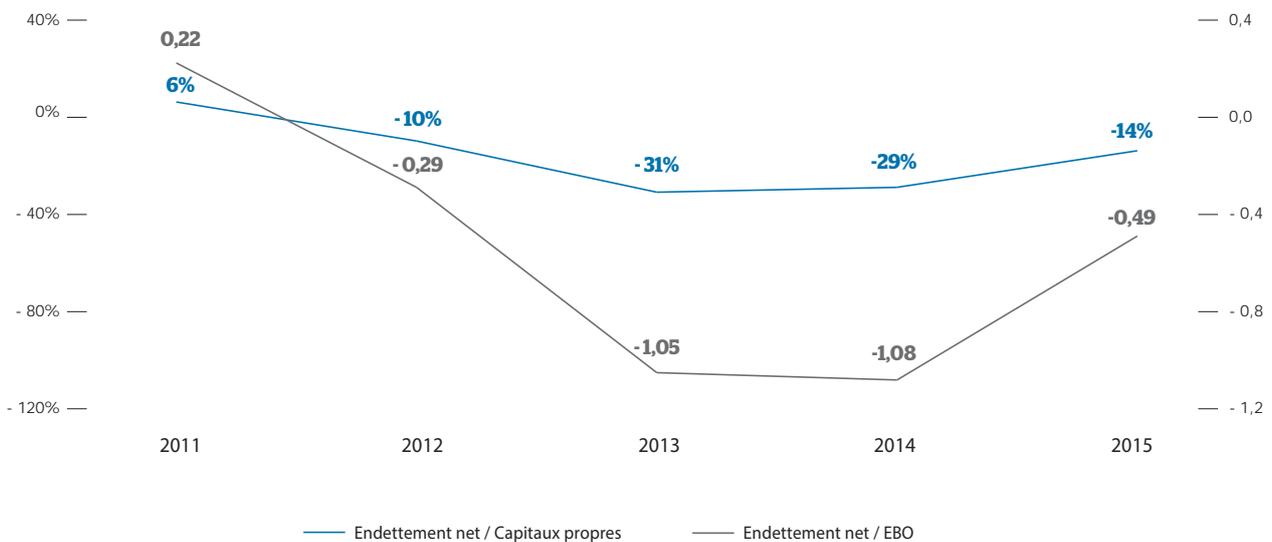
[G4-9]

### A.5.1 Principaux graphiques

#### TRÉSORERIE NETTE ET CAPITAUX PROPRES



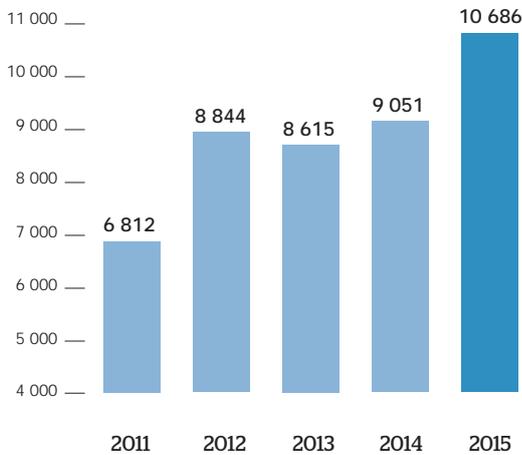
#### ENDETTEMENT NET / EBO ET ENDETTEMENT NET / CAPITAUX PROPRES



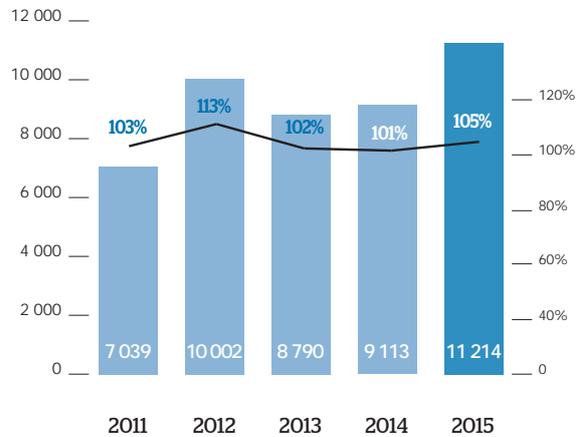
Chiffres 2010 à 2015 : publiés



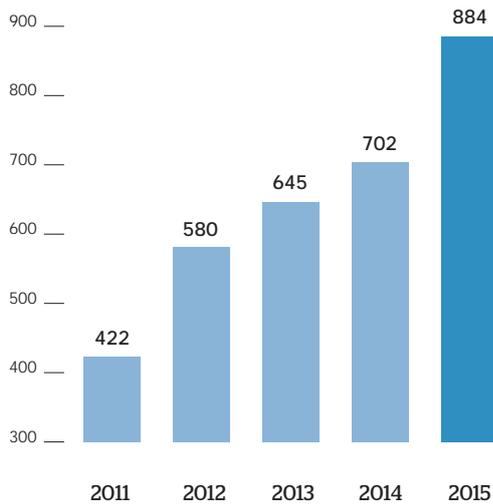
**EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES SUR 5 ANS**  
(en millions d'euros)



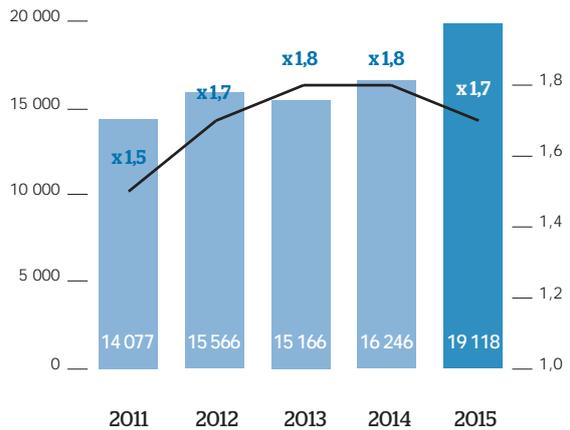
**PRISE DE COMMANDES** (en millions d'euros)  
— Prises de commandes sur chiffre d'affaires en %



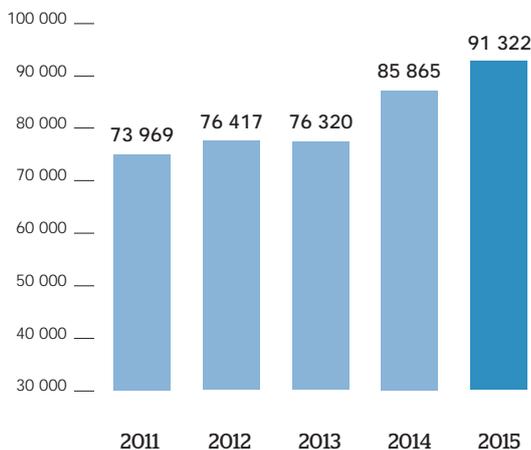
**EVOLUTION DE LA MARGE OPERATIONNELLE SUR 5 ANS**  
(en millions d'euros)



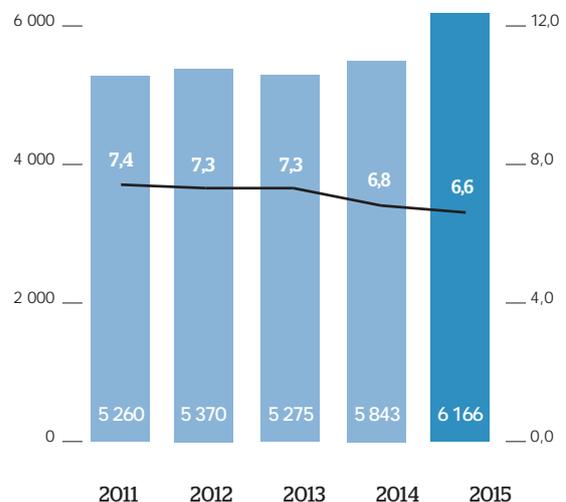
**CARNET DE COMMANDES** (en millions d'euros)  
— En année de chiffre d'affaires



**EVOLUTION DE L'EFFECTIF SUR 5 ANS**



**PROPOSITIONS COMMERCIALES** (en millions d'euros)  
— En mois de chiffre d'affaires



## A.5.2 Principales réalisations

### Janvier

Atos a présenté sa vision dans *Ascent Journey 2018 – the 3rd digital revolution – agility and fragility*, et anticipe les transformations technologiques qui façonneront le monde des entreprises d'ici à 2018. Cette analyse est le fruit de recherches approfondies menées par les 100 meilleurs experts en technologies de la communauté scientifique d'Atos.

### Février

Le **18 février**, Atos a annoncé ses résultats annuels 2014. Le chiffre d'affaires a atteint 9 051 millions d'euros, +5,1% par rapport à 2013 et -1,1% à périmètre et taux de change constants. Au cours du quatrième trimestre, l'évolution organique du chiffre d'affaires a été de +0,1%. La marge opérationnelle a été de 701,9 millions d'euros, représentant 7,8% du chiffre d'affaires, par rapport à 7,5% en 2013. Les prises de commandes ont atteint 9,1 milliards d'euros, soit un ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires de 101%. Le carnet de commandes s'est accru de +0,9 milliard d'euros à 16,2 milliards d'euros, représentant 1,7 année de chiffre d'affaires. La trésorerie nette du Groupe a atteint 989 millions d'euros fin 2014. Le Groupe a généré en 2014 un flux de trésorerie disponible de 367 millions d'euros, par rapport à 365 millions d'euros en 2013. Le résultat net s'est établi à 283 millions d'euros, en hausse de +8,8% par rapport à 2013 et le résultat net part du Groupe a été de 265 millions d'euros, en hausse de +1,4%. Le Groupe a annoncé son objectif 2015 d'augmentation du chiffre d'affaires et de la profitabilité, en ligne avec le plan à trois ans et en s'appuyant sur les réalisations de 2014.

Le **25 février**, PAI Partners a vendu à plusieurs investisseurs, dans le cadre d'un placement par constitution d'un livre d'ordres accélérée, la quasi totalité de sa participation dans Atos SE, soit 9 200 000 actions représentant 9% du capital, à un prix par action de 63,25 euros.

Atos et EMC ont annoncé le **26 février** leur projet de renforcer leur alliance stratégique. Atos a décidé de réintégrer à 100% l'entité Canopy au sein du Groupe. EMC et VMware projettent de poursuivre leur investissement stratégique de long-terme avec Atos en devenant désormais actionnaires du Groupe. Ces évolutions permettront de poursuivre la forte coopération et le soutien d'EMC et de VMware avec Canopy, tout en renforçant le partenariat entre la fédération EMC et la division d'Atos Conseil & Intégration de Systèmes ainsi que celle nouvellement créée Big Data & Cybersécurité.

### Avril

Atos a publié le **22 avril** son chiffre d'affaires pour le premier trimestre 2015. Au premier trimestre, le chiffre d'affaires a atteint 2 427 millions d'euros, soit +17,6% par rapport au premier trimestre 2014 et en hausse de +0,2% à périmètre et taux de change constants. Les prises de commandes ont atteint 2 198 millions d'euros, en hausse de +31,5% par rapport au premier trimestre 2014, soit un ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires de 91%. Le carnet de commandes s'est élevé à 16,6 milliards d'euros, représentant 1,7 année de chiffre d'affaires. Le montant total pondéré des propositions commerciales s'est élevé à 5,6 milliards d'euros, soit 6,7 mois de chiffre d'affaires.

### Mai

L'Assemblée Générale Annuelle des actionnaires d'Atos SE s'est réunie le **28 mai** sous la présidence de Thierry Breton, Président-Directeur général de la Société. La totalité des résolutions proposées par le Conseil d'Administration a été adoptée. L'Assemblée Générale a notamment approuvé les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2014, le versement d'un dividende de 0,80 euro par action, ainsi que l'option pour le paiement du dividende en actions ou en numéraire. L'Assemblée Générale a également renouvelé les mandats d'administrateur de Messieurs Thierry Breton, Bertrand Meunier et Pasquale Pistorio et ratifié la nomination de Madame Valérie Bernis en qualité d'administrateur.

### Juin

Atos a tenu le **18 juin** en son siège à Bezons (France) une journée destinée aux analystes financiers et industriels afin de présenter son nouveau profil et son positionnement. A mi-parcours de son plan à trois ans s'achevant en décembre 2016, Atos a accéléré sa transformation avec la réalisation de l'introduction en bourse de Worldline, l'intégration des opérations et des technologies de Bull et l'annonce du projet d'acquisition de Xerox ITO en Amérique du Nord.

Le Groupe a présenté une actualisation des objectifs « Ambition 2016 » à mi-parcours du plan à trois ans 2014-2016 et en tenant compte de ses récentes réalisations. Par rapport à 2014, le Groupe ambitionne de doubler son résultat net part du Groupe à environ 530 millions d'euros en 2016. Cette forte croissance sera portée par l'amélioration de la profitabilité, l'accroissement de la marge opérationnelle liée aux effets de périmètre, la baisse des coûts de réorganisation et un nouveau profil fiscal.

Le **30 juin**, Atos a annoncé avoir réalisé avec succès le placement de sa première émission obligataire le 26 juin. Le montant initialement prévu a été largement sursouscrit par une base large et diversifiée d'investisseurs institutionnels européens, ce qui a permis à Atos d'augmenter la taille de l'émission de 500 à 600 millions d'euros. L'emprunt obligataire totalise 600 millions d'euros avec une maturité de cinq ans et porte intérêt au taux fixe de 2,375%.

Le **30 juin**, Atos a finalisé l'acquisition de Xerox ITO qui renforce sa position de leader mondial dans les services numériques, pour un prix d'acquisition a totalisé 966 millions de dollars US (811 millions d'euros). Avec un chiffre d'affaires d'environ 2 milliards de dollars, l'Amérique du Nord devient la première zone géographique d'Atos dans laquelle le Groupe se positionne désormais en neuvième place dans les services d'externalisation informatique.

### Juillet

Le **29 juillet** Atos a annoncé ses résultats pour le premier semestre 2015. Le chiffre d'affaires a atteint 4 941 millions d'euros, soit +18% par rapport au premier semestre 2014 et en hausse de +0,3% à périmètre et taux de change constants. La croissance organique au deuxième trimestre 2015 a été de +0,3%, confirmant la tendance positive enregistrée au quatrième trimestre 2014 (+0,1% de croissance organique) et au premier trimestre 2015 (+0,2% de croissance organique). La marge opérationnelle a été de 345,6 millions d'euros, en hausse de +26% par rapport à l'an dernier et représentant 7,0% du chiffre d'affaires, soit une amélioration de +60 points de base à périmètre et taux de change constants. Le résultat net a été de 138 millions d'euros, en hausse

de +79% par rapport à 2014 et le résultat net part du Groupe a été de 123 millions d'euros, en progression de +61% d'une année sur l'autre. Le flux de trésorerie disponible a totalisé 141 millions d'euros pour le premier semestre 2015 et la trésorerie nette du Groupe s'est élevée à 354 millions d'euros au 30 juin 2015. L'activité commerciale a été forte au deuxième trimestre avec un ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires de 115% conduisant à 103% sur le semestre pour des prises de commandes à 5 088 millions d'euros.

## Août

Selon l'indice ISG Global Outsourcing Index, Atos figure parmi les fournisseurs de services leaders sur le continent américain et dans la région EMEA, dans les 10 catégories principales (« 10 principaux fournisseurs de services d'Infogérance »), établies à partir du montant annuel des contrats (Annual Contract Value, ACV) remportés au cours des 12 derniers mois.

## Septembre

En 2015, pour la quatrième année d'affilée d'appartenance au Dow Jones Sustainability Index (DJSI), Atos a été sélectionné comme membre des indices RSE du Dow Jones (Dow Jones Sustainability Indices, DJSI). Atos s'est distingué grâce à ses performances dans les indices Dow Jones Monde et Europe. Atos devient ainsi la seule multinationale de services informatiques à faire partie cette année des deux indices : DJSI World et DJSI Europe.

Atos a annoncé que pour la troisième année consécutive le Groupe a été classé par Gartner dans le quadrant des leaders de son « Magic Quadrant for End User Outsourcing Services », en Amérique du Nord et en Europe en 2015. Ce classement repose sur sa capacité d'exécution et sa vision stratégique pour l'avenir des services d'externalisation auprès des utilisateurs finaux.

Dans le rapport Gartner 2015 « Critical Capabilities for High-Security Mobility », Atos est classé deuxième dans deux des six cas d'utilisations recensés, sur dix-neuf solutions de fournisseurs mondiaux de sécurité mobile. Hoox m2 est le premier smartphone professionnel nativement sécurisé, conçu par Bull déjà adopté par les autorités nationales.

## Octobre

Le **13 octobre**, Atos, un leader international de services numériques, annonce être classé par Gartner parmi les entreprises visionnaires dans le domaine des services de Business Analytics (BA). Atos a intégré ce classement mondial grâce à sa vision globale et à ses capacités d'exécution. Pour ce nouveau Magic Quadrant, Gartner a évalué 18 fournisseurs de services complets dans une vaste gamme de services d'implémentation répondant aux besoins en Business Analytics dans de multiples domaines, dont les capacités de gestion de la décision, analytiques et de gestion de l'information.

## Novembre

Le **3 novembre**, Atos a annoncé son chiffre d'affaires pour le troisième trimestre 2015. Le chiffre d'affaires a atteint 2 708 millions d'euros, en hausse de +23% par rapport au troisième trimestre 2014. Avec +0,5% de croissance organique au troisième trimestre 2015, la tendance positive du chiffre d'affaires est confirmée pour le quatrième trimestre consécutif. L'activité commerciale a été forte au T3 avec un ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires de 93% pour des prises de commandes de 2 531 millions d'euros.

Suite à la revue stratégique lancée en juillet 2015, Atos et Siemens annoncent avoir décidé de renforcer à nouveau leur alliance mondiale. Les deux entreprises ont décidé d'étendre leur partenariat informatique actuel, d'intensifier leur coopération commerciale et de renforcer leur programme commun de R&D. De plus, Siemens va prolonger son engagement de conservation des titres d'Atos jusqu'au 30 septembre 2020. Siemens est le principal actionnaire d'Atos, avec 12,5 millions de parts équivalant à 12% du capital actuel du Groupe.

Atos, The Gores Group et Siemens sont parvenus à un accord pour l'acquisition par Atos d'Unify, le numéro trois mondial des solutions de communication intégrées. Cette acquisition devrait permettre à Atos de créer une offre unique de services intégrés pour les communications unifiées et les capacités de traitement en temps réel optimisant la collaboration sociale, la transformation numérique et les performances commerciales de ses clients.

Worldline a conclu un accord avec Equens, un acteur européen de premier plan dans les services de paiement basé aux Pays-Bas. Le projet de transaction représente une étape structurante pour Worldline, en ligne avec la stratégie présentée lors de son introduction en bourse. Cet accord permettra d'accroître le leadership de Worldline dans l'industrie des services de paiement élargissant ainsi sa présence pan-européenne avec des positions de leader dans les zones géographiques clés.

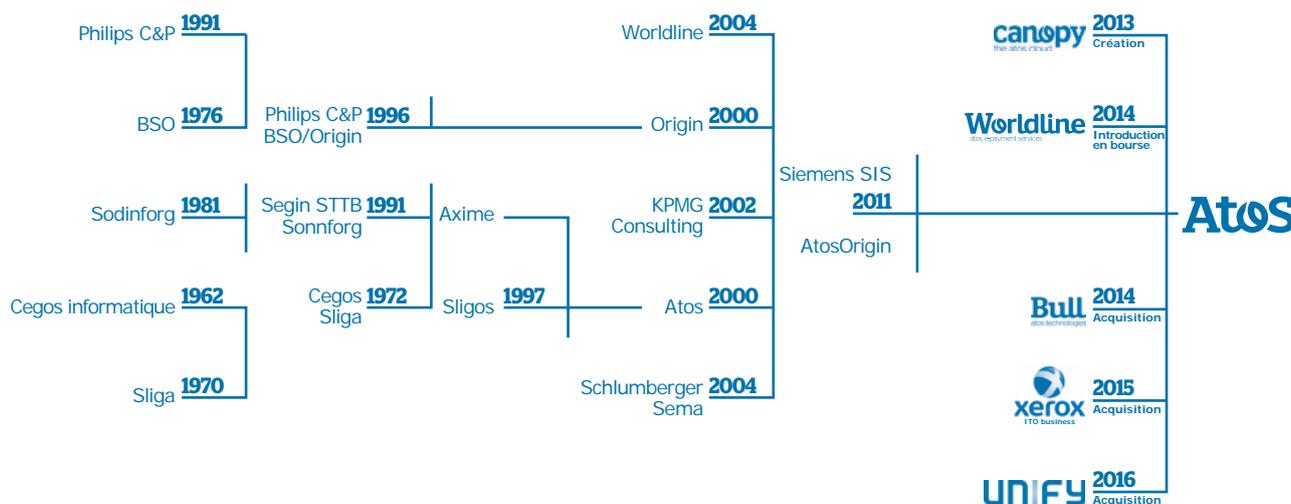
## Décembre

Le **3 décembre**, Atos, a révélé au travers de son nouveau magazine *Ascent – Visions d'avenir numérique*, comment les technologies du numérique vont radicalement transformer le monde dans lequel nous vivons et travaillons et en quoi elles représentent un atout significatif en termes de croissance et d'avantage concurrentiel. Ce nouveau numéro explore plusieurs perspectives d'avenir fortement impactées par les technologies numériques et illustre comment ces technologies sont en train de transformer aussi radicalement que rapidement notre manière de communiquer, de nous connecter et de consommer.

## A.6 Présentation du Groupe

### A.6.1 Formation du Groupe

Atos est au service de ses clients depuis plus de 50 ans et s'est développé au travers d'une série de fusions et d'acquisitions afin de devenir un leader mondial des services numériques.



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

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

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

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

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

En août 2014, Atos a annoncé le succès de l'Offre PuFblic d'Achat lancée par Atos sur **Bull**, une étape important dans la création en Europe d'un leader mondial dans le Cloud, la Cybersécurité et le Big Data. Ce rapprochement a créé un nouveau Groupe avec un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 10 milliards d'euros et 86 000 collaborateurs dans 66 pays.

Le 1<sup>er</sup> juillet 2015, Atos a annoncé la finalisation de l'acquisition de **Xerox ITO**, dont l'activité se trouve majoritairement concentrée aux Etats-Unis. Avec un chiffre d'affaires d'environ 2 milliards de dollars, l'Amérique du Nord devient la première zone géographique d'Atos dans laquelle le Groupe se positionne désormais en neuvième place dans les services d'externalisation informatique. Ainsi Atos compte 93 000 collaborateurs dans 72 pays.

En janvier 2016, Atos a finalisé l'acquisition d'**Unify**, le numéro trois mondial des solutions de communication intégrées permettant à Atos de créer une offre unique de services intégrés pour les communications unifiées et les capacités de traitement en temps réel optimisant la collaboration sociale, la transformation numérique et les performances commerciales de ses clients.



## A.6.2 Direction et organisation

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

### A.6.2.1 Le Comité de Direction Générale

La Direction Générale se compose du Président-Directeur général et de trois Directeurs Généraux Adjoints. Ils forment le Comité de Direction Générale du Groupe, placé sous l'autorité de Thierry Breton, Président-Directeur général. Le rôle du Comité de Direction Générale d'Atos consiste à élaborer et à appliquer la stratégie du Groupe dans l'intérêt des clients, des actionnaires, des partenaires et des collaborateurs du Groupe. Ce comité est en charge de la coordination mondiale de la Direction du Groupe.

Nom	Titre	Champs de Responsabilités
<b>Thierry Breton</b>	Président-Directeur général ; Président de Worldline	
<b>Charles Dehelly</b>	Directeur Général Adjoint Opérations Globales et Programme TOP	Coordination des opérations globales (Lignes de Services et Entités Opérationnelles) <sup>1</sup> , du Programme TOP et de la fonction achats
<b>Gilles Grapinet</b>	Directeur Général Adjoint Fonctions Globales et Directeur Général de Worldline	Coordination des fonctions globales <sup>2</sup> et Directeur Général de Worldline
<b>Michel-Alain Proch</b>	Directeur Général Adjoint, Directeur Opérations en Amérique du Nord, Informatique interne et Sécurité	Coordination des opérations en Amérique du Nord, de l'informatique interne et de la sécurité.

1 A l'exclusion de Worldline qui est sous la direction de Gilles Grapinet et de l'Amérique du Nord qui est sous la direction de Michel-Alain Proch.

2 A l'exclusion du Directeur Financier, du Directeur des Relations Investisseurs & de la Communication Financière, du Directeur des Fusions & Acquisitions et du Directeur Commercial qui reportent au Comité de Direction Générale, et l'Informatique interne et la Sécurité qui reportent à Michel-Alain Proch.

#### **Thierry Breton, Président-Directeur général d'Atos SE et Président de Worldline**

Ancien ministre français de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Thierry Breton a été Président-Directeur général de France Telecom, deuxième opérateur télécom européen, et Président-Directeur général de Thomson. Il a également occupé les fonctions de Directeur Général Adjoint puis administrateur délégué – Vice-Président du Groupe informatique Bull. Thierry Breton a été professeur à la Harvard Business School, où il enseignait le leadership et la gouvernance d'entreprise. Il est diplômé de l'Ecole supérieure d'électricité « Supélec » de Paris et de l'Institut des hautes études de défense nationale. Il a été décoré du titre de Commandeur de la Légion d'honneur et de Grand Officier de l'Ordre National du Mérite. Il est Président-Directeur général d'Atos et depuis la création de Worldline en juillet 2013, il est également Président de Worldline.

#### **Charles Dehelly, Directeur Général Adjoint en charge de la coordination des Opérations Globales et du Programme TOP**

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

#### **Gilles Grapinet, Directeur Général Adjoint en charge de la coordination des Fonctions Globales, Directeur Général de Worldline**

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

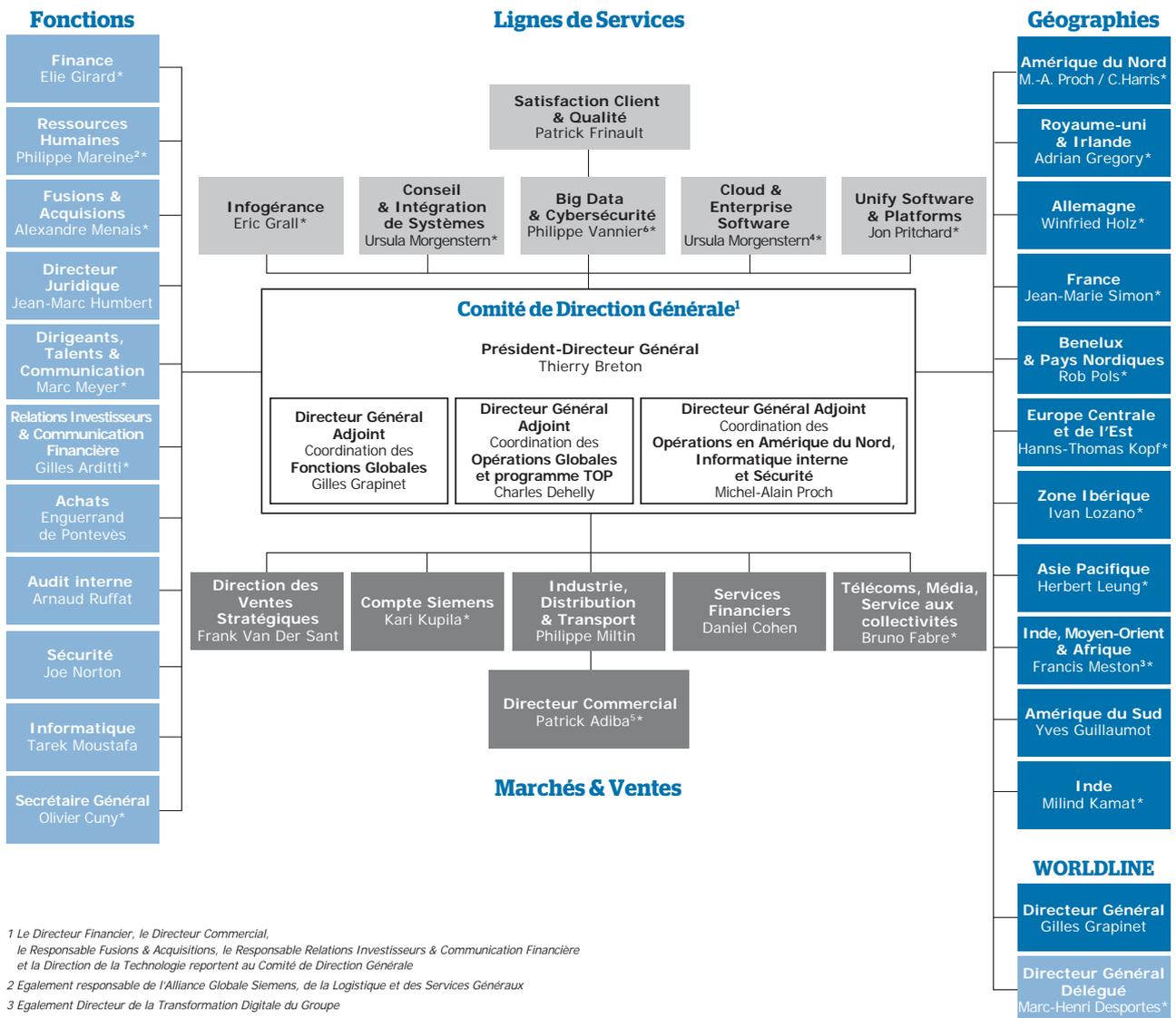
#### **Michel-Alain Proch, Directeur Général Adjoint, Directeur des Opérations en Amérique du Nord et en charge de la coordination de l'Informatique Interne et de la Sécurité**

Michel-Alain Proch, quarante-cinq ans, diplômé de l'Ecole supérieure de commerce de Toulouse, a commencé sa carrière en 1991 chez Deloitte & Touche à Paris dans la division Audit des groupes industriels puis à Londres en Transaction Services. En 1998, il rejoint le groupe Hermès en tant que Directeur de l'Audit interne, puis contrôleur financier des activités horlogères et de la zone Amériques. En 2002, il est promu Directeur Administratif et Financier de la zone Amériques, basé à New York, supervisant les fonctions Finance, Informatique, Logistique et « Store planning ». Il rejoint Atos en 2006 en tant que Directeur de l'Audit interne et de la Gestion des Risques. En 2007, il est nommé Directeur Administratif et Financier du Groupe, membre

du Comité Exécutif. En 2009, il dirige les fonctions Finance, Informatique et Process, Immobilier, Gestion des Retraites, Gestion des Risques, Contrôle de l'Avant-Vente et Sécurité. Il est nommé Directeur Général Adjoint en 2015, membre du Comité de Direction Générale aux côtés de Charles Dehelly et Gilles

Grapinet et présidé par Thierry Breton, Président-Directeur général. Michel Alain est Directeur Général Opérations Amérique du Nord et en charge de la coordination de l'Informatique interne et de la Sécurité au niveau du Groupe.

## A.6.2.2 Organigramme



<sup>1</sup> Le Directeur Financier, le Directeur Commercial, le Responsable Fusions & Acquisitions, le Responsable Relations Investisseurs & Communication Financière et la Direction de la Technologie reportent au Comité de Direction Générale

<sup>2</sup> Egalement responsable de l'Alliance Globale Siemens, de la Logistique et des Services Généraux

<sup>3</sup> Egalement Directeur de la Transformation Digitale du Groupe

<sup>4</sup> Comprenant Canopy, Yunano, blueKiwi

<sup>5</sup> Egalement responsable de « Major Events »

<sup>6</sup> Directeur Général de Bull. Conseiller du Groupe pour la technologie

\* Membre du Comité Exécutif du Groupe



### A.6.2.3 Comité Exécutif

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

Le Comité Exécutif d'Atos est composé des membres du Comité de Direction Générale et des :

#### Fonctions Groupe

##### **Elie Girard, Directeur Exécutif, Directeur Financier**

Elie Girard est diplômé de l'Ecole Centrale de Paris et de l'Université de Harvard. Il débute sa carrière chez Andersen en tant qu'auditeur, avant de rejoindre le ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie à la Direction Générale du Trésor. De 2004 à 2007, il travaille notamment au cabinet de Thierry Breton, ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie. En 2007, il rejoint Orange et devient Directeur de cabinet du Président-Directeur général. Depuis septembre 2010, il était Directeur Exécutif, en charge de la Stratégie et du Développement du Groupe Orange, membre du Comité Exécutif du Groupe. En avril 2014, Elie a rejoint Atos et est nommé Directeur Financier Adjoint du Groupe Atos et depuis février 2015, il est nommé Directeur Financier du Groupe.

##### **Philippe Mareine, Directeur Exécutif, Ressources Humaines, Logistique, Gestion des sites et Partenariat Mondial Siemens**

Avant de rejoindre Atos, Philippe Mareine a été Adjoint du Chef du Service de l'Inspection Générale des Finances, il a été chargé des Ressources Humaines à la Direction Générale de la Comptabilité Publique. Entre 2005 et 2007, Philippe Mareine exerce les fonctions de Conseiller Technique chargé des réformes et des relations sociales auprès du ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie. Préalablement, il a occupé différentes responsabilités à la Direction Générale des Impôts. En 2009, il rejoint Atos en tant que Secrétaire général du Conseil d'Administration, chargé des fonctions juridiques, de la Conformité, de l'Audit, de la Sécurité, de la politique de Responsabilité Sociale et est aujourd'hui Directeur des Ressources Humaines et de l'Alliance Mondiale avec Siemens. Il est diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole nationale d'administration.

##### **Marc Meyer, Directeur Exécutif, Gestion des Cadres Dirigeants, des Talents et de la Communication**

Marc Meyer a rejoint le Groupe en 2010 après avoir été Directeur de la Communication de Dexia. Après avoir intégré Bull en 1986, où il a exercé différentes responsabilités en Communication et en Marketing, il a rejoint Thomson en 1997 comme Directeur de la Communication et a intégré le Comité Exécutif en 2001. Il est nommé Directeur de la Communication de France Telecom/Orange en 2001. Marc Meyer est diplômé de l'Université Paris-Sorbonne. Il a été nommé en 2014, en charge de la gestion des dirigeants d'Atos, des Talents et de la Communication. Marc Meyer est Chevalier de la Légion d'Honneur.

##### **Alexandre Menais, Directeur Exécutif, Fusions et Acquisitions**

Alexandre Menais a rejoint Atos en 2011 en tant que Directeur Juridique du Groupe. Auparavant, Alexandre a travaillé pour le Cabinet d'avocat Hogan Lovells à Paris et à Londres. En 2006, il rejoint le groupe eBay France (eBay, Paypal et Skype) en tant que Directeur Juridique avant d'être promu Directeur Juridique Europe d'eBay. En novembre 2009, il prend les fonctions de Directeur Juridique France Benelux d'Accenture. Alexandre est titulaire d'un DEA en droit privé de l'Université de Strasbourg et d'un MBA à HEC.

##### **Gilles Arditti, Directeur Exécutif, Relations Investisseurs et Communication Financière**

Après six ans chez Bull et quatre ans chez KPMG, Gilles Arditti a rejoint le Groupe Atos en 1990, où, jusqu'en 2006, il a été successivement Directeur Fusions-Acquisitions, puis Directeur Financier et des Ressources Humaines pour Atos Origin en France, avant de devenir Directeur Financier pour la France, l'Allemagne et l'Europe Centrale. En 2007, Gilles Arditti prend en charge les Relations Investisseurs et la Communication Financière d'Atos, fonction qu'il occupe toujours. En mars 2014, il est nommé responsable du M&A pour le Groupe et intègre le Comité Exécutif d'Atos. Depuis juin 2014, Gilles Arditti siège au Conseil d'Administration de Worldline. Titulaire d'un master en Finance de l'Université Paris-Dauphine et d'un master en Finance internationale obtenu à HEC Paris, Gilles Arditti est également ingénieur ENSTIMA et expert-comptable diplômé.

##### **Olivier Cuny, Secrétaire Général du Groupe**

Olivier Cuny a rejoint Atos en mai 2012. Il était, depuis 2009, Directeur de Cabinet du Président de l'Assemblée nationale française. Ancien du Trésor et de l'Agence de la dette française (Agence France Trésor), il a été administrateur suppléant pour la France à l'Executive Board du Fonds Monétaire International à Washington de 2003 à 2006. Il est ensuite devenu conseiller pour la macroéconomie et les affaires économiques internationales auprès du Premier ministre avant d'être nommé Directeur de Cabinet du Gouverneur et Secrétaire du Comité Exécutif de la Banque de Développement du Conseil de l'Europe en 2007. Il a rejoint Atos en 2012 en tant que Directeur du cabinet du Président-Directeur général d'Atos et Secrétaire du Comité Exécutif du Groupe. En 2014, Olivier a pris la direction de la responsabilité d'entreprise et du Secrétariat du Conseil d'Administration, et il a été promu Secrétaire Général du Groupe en 2015. Titulaire d'un diplôme d'ingénieur de l'Ecole Polytechnique, Olivier Cuny est également ancien élève de l'Ecole nationale d'administration et lauréat de l'Institut d'études politiques de Paris.

#### Lignes de Service

##### **Eric Grall, Directeur Exécutif, Infogérance**

Eric Grall a débuté en tant que diplômé en 1986 chez HP, où il a eu des fonctions en marketing et en R&D dans la division produit, avant de rejoindre les activités de Services du Groupe en 1998. Il a ensuite occupé des fonctions managériales liées à l'infogérance, de l'avant-vente jusqu'aux opérations. En 2005, il a été nommé Vice-Président et Directeur Général en charge de la production des Services de HP pour la région EMEA, couvrant l'infogérance, le conseil et les services supports, et a mené une grande transformation du modèle de production. En 2006, il a été nommé Directeur Général avec pour responsabilité toutes les activités d'infogérance d'HP en Europe, Moyen-Orient et Afrique. Eric a rejoint Atos en 2009 en tant que vice président exécutif de

la Ligne de Service Infogérance, poste qu'il occupe depuis son arrivée dans le Groupe.

#### **Ursula Morgenstern, Directrice Exécutive, Conseil & Intégration de Systèmes, Cloud et Logiciels d'entreprise**

Ursula Morgenstern a intégré Atos en 2002 lors de l'acquisition de KPMG Consulting. Elle occupe depuis le début de 2012 le poste de Responsable de l'Entité Royaume-Uni et Irlande. Ursula Morgenstern était depuis 2009 Senior Vice-Présidente en charge des entreprises du secteur privé, et de 2007 à 2009, elle a été Senior Vice-Présidente en charge de l'Intégration de Systèmes. Auparavant, elle a occupé de nombreux postes dans le domaine de l'Intégration de Systèmes dans plusieurs secteurs, y compris la responsabilité de Centres de Profits. Depuis septembre 2013, elle dirige la nouvelle unité Cloud & Enterprise Software et depuis juillet 2015 aussi l'unité Conseil & Intégration de Systèmes.

#### **Philippe Vannier, Conseiller, Big Data & Cybersécurité, Technologie du Groupe**

Philippe Vannier est ingénieur, diplômé de l'école supérieure de Physique et Chimie de la ville de Paris (ESPCI), de l'INSEAD AMP ainsi que d'un DEA de Génie électrique et Instrumentation de l'Université Paris-VI. Il commence sa carrière en 1984 chez Michelin, en tant que responsable qualité puis responsable de production en Amérique du nord (Canada et US). Il intègre ensuite la division Espace et Défense de SAFT (filiale d'Alcatel-Alsthom) où il occupe plusieurs fonctions de direction. En 1996, Philippe Vannier prend la Direction Générale de Hyper Technologies. En 2004, Philippe Vannier crée Crescendo Industries dont il préside le Directoire ainsi que celui de la société I2E, rachetée la même année. En mai 2010, Philippe Vannier devient Président-Directeur Général de Bull. Depuis août 2014, Philippe Vannier est Directeur Général de Bull et conseille le Groupe sur le Big Data & Cybersécurité ainsi que sur les questions technologiques du Groupe. Philippe Vannier est Chevalier de la Légion d'Honneur.

#### **Jon Pritchard, Directeur général Logiciels et Plateformes Unify**

Fort de ses 25 années passées dans le secteur informatique, M. Pritchard met à profit son expérience de la stratégie commerciale, des opérations et de la distribution à son poste de PDG. Dernièrement, il a occupé la fonction de Vice-Président exécutif de la distribution chez Unify, où il était en charge de toutes les activités de Distribution Indirectes. Dans ce cadre, il a contribué de manière décisive à faire progresser la mission d'Unify consistant à s'imposer comme une organisation axée sur la distribution. Il a restructuré et développé le programme de distribution d'Unify, générant une hausse significative des recettes générées par le réseau. Avant de rejoindre Unify, M. Pritchard a dirigé Comstor Worldwide, une entreprise de distribution du secteur informatique pesant quelque 2,5 milliards de dollars et opérant dans pas moins de 40 pays. M. Pritchard a également occupé différentes fonctions chez Ingram Micro, au Royaume-Uni.

### **Worldline**

#### **Marc-Henri Desportes, Directeur Général Adjoint de Worldline**

Marc-Henri Desportes est diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole des mines de Paris. Il a été Directeur Informatique chez BNL, filiale italienne de BNP Paribas. De 2005 à 2006, il est en charge de la coordination des contrôles au sein de BNP Paribas. Auparavant, de 2000 à 2005, il travaille au ministère français des Finances où il est Directeur Adjoint du programme Copernic. Il rejoint Atos en 2009 pour diriger la division Global Innovation Business Development & Strategy (GIBS), puis en juillet 2011 il

prend la responsabilité de la ligne Services Transactionnels de Haute Technologie et Activités Spécialisées. En juillet 2013, il est Directeur Général Adjoint de Worldline.

### **Entités Opérationnelles**

#### **Chad Harris, Président des Opérations en Amérique du Nord**

Chad Harris est Président Opérations Amérique du Nord. Avant d'occuper ce poste, il était Vice-Président exécutif, services informatiques globales pour Xerox ITO Services. Avant de rejoindre Xerox ITO, il a passé cinq ans en tant que PDG de Computer Systems Development, Inc. (SSC). Il a obtenu un baccalauréat en administration des affaires à l'Université de New Mexico State, avec une spécialisation en systèmes d'information de gestion et une mineure en économie. Il a obtenu un MBA à la Robert O. Anderson Graduate School of Management de l'Université du Nouveau-Mexique.

#### **Adrian Gregory, Directeur Exécutif, Royaume-Uni et Irlande**

Adrian Gregory a rejoint Atos en 2007 après 20 ans d'expérience dans plusieurs secteurs d'activité. Plus récemment, il était Vice-Président pour le secteur public, de la santé et le client BBC avec la responsabilité pour tous les aspects de gestion du client et de la stratégie. En juillet 2015, il a été nommé Directeur Exécutif pour le Royaume-Uni et l'Irlande et il a rejoint le Comité Exécutif d'Atos.

#### **Winfried Holz, Directeur Exécutif, Allemagne**

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

#### **Jean-Marie Simon, Directeur Exécutif, France**

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

#### **Rob Pols, Directeur Exécutif, Benelux & Pays Nordiques**

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

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

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

**Iván Lozano, Directeur Exécutif, Région Ibérique**

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

**Herbert Leung, Directeur Exécutif, Asie-Pacifique**

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

**Francis Meston, Directeur Exécutif, Inde, Moyen-Orient et Afrique**

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

Depuis juillet 2015 il est responsable des régions Inde, Moyen-Orient et Afrique. Il est aussi responsable de la Transformation Digitale du Groupe.

**Milind Kamat, Directeur Exécutif, Inde**

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

**Ventes et Marchés****Patrick Adiba, Directeur Exécutif, Directeur Commercial Groupe, Directeur Jeux Olympiques et Major Events**

Patrick Adiba est un Ingénieur, diplômé de l'INSA Lyon en électronique et télécommunications. Il a obtenu en 2001 un Executive MBA à l'Université de Stanford. Avant de rejoindre Atos, il a occupé différentes fonctions managériales au Sein de Schlumberger et notamment Il a également occupé le poste de Vice-Président et Directeur Général de la Division des Solutions de Mobilité De cartes à Puce de Transport. . Il a rejoint Atos en 2004, pour prendre en charge la responsabilité des Jeux Olympiques. Pendant cinq ans, il a été Directeur Général de la région Amérique latine, puis des activités d'Atos sur la zone Ibérique. En 2013, il s'est vu confier la Direction des Ressources Humaines. Patrick est maintenant en charge de la fonction Commerciale et des activités de Major Events, entité au sein d'Atos qui gère les partenariats informatiques avec les Jeux olympiques et paralympiques.

**Bruno Fabre, Directeur Exécutif, Télécoms, Médias & Services aux collectivités**

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

**Kari Kupila, Directeur Exécutif, Compte Siemens**

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



# B

## Positionnement et stratégie d'Atos

<b>B.1</b>	<b>Tendances du marché des services informatiques</b>	<b>20</b>
B.1.1	Présentation de l'ère numérique	20
B.1.2	Opportunités et défis de l'ère numérique	20
B.1.3	Les services informatiques fournis dans le Cloud	21
B.1.4	Réinvention des activités: davantage de numérique, de Big Data, et d'Internet des objets	22
B.1.5	Numérisation des données, Big Data et Internet des objets	23
B.1.6	Les services informatiques menant l'excellence opérationnelle	24
B.1.7	Mobilité, social, vidéo : une nouvelle expérience client	25
B.1.8	Confiance & conformité : davantage de sécurité	26
<b>B.2</b>	<b>Taille de marché et environnement concurrentiel</b>	<b>28</b>
B.2.1	Taille totale du marché	28
B.2.2	Paysage concurrentiel et positionnement prévisionnel d'Atos sur le marché	28
B.2.3	Taille et part de marché d'Atos en Europe	29
B.2.4	Perspectives à moyen terme	29
<b>B.3</b>	<b>Stratégie et ambition 2016</b>	<b>30</b>
B.3.1	Contexte de marché	30
B.3.2	Ambition 2016	30

B

## B.1 Tendances du marché des services informatiques

### B.1.1 Présentation de l'ère numérique

Alors que l'« Internet » a été le maître-mot de ces dix dernières années et le « Cloud » de ces cinq dernières, le « Numérique » est désormais l'enjeu informatique numéro un pour les clients d'Atos. Le numérique fait partie de la pensée collective d'un monde connecté. C'est la recherche de l'immédiateté des services et de l'accès à l'information. En 2015, le marché a continué d'évoluer en cohérence avec l'analyse qu'Atos avait pu en faire, la « transformation numérique » étant désormais le nom générique donné au rôle croissant de l'informatique dans la société. Si cette tendance se poursuit comme prévu, les analystes considèrent que, d'ici la fin 2017, la plupart des PDG des 2 000 plus grandes entreprises mondiales auront placé la transformation numérique au cœur de leur stratégie d'entreprise et que d'ici 2020, les budgets consacrés à l'informatique seront directement liés à la transformation numérique. De nouveaux segments numériques comme la mobilité, la sécurité, le Big Data, les paiements numériques et le Cloud représenteront bientôt un tiers de ce marché potentiel.

Traditionnellement, Atos est surtout intervenu sur le marché des services de conseil informatique, des services de mise en oeuvre, de l'externalisation des services informatiques, de l'externalisation des processus métiers (BPO, Business Process Outsourcing) et des services transactionnels et de paiement. En outre, Atos a participé à des activités liées au matériel : centres de données, serveurs, solutions de calcul haute performance (HPC, High Performance Computing) ou solutions de stockage. L'accélération des tendances des technologies SMACS (Social, Mobile, Analytique, Cloud, Sécurité) a déclenché la transition des produits informatiques vers des services informatiques flexibles, souples et à la demande. Même si un grand nombre de ces tendances a initialement été adopté dans le cadre d'interactions entre entreprises et clients (B2C, Business-To-Customer), celles-ci sont désormais intégrées et mûries au sein de la sphère interentreprises (B2B, Business-To-Business). Dans l'ensemble, ce marché a représenté 850 milliards d'euros en 2015, la part de marché de la composante « numérique » enregistrant une augmentation constante.

### B.1.2 Opportunités et défis de l'ère numérique

Les opportunités et les enjeux vont souvent de pair. Bien que la transformation numérique permette d'améliorer radicalement les performances, elle constitue également une nouvelle menace permettant à chacun d'entrer en concurrence à un coût d'entrée bien moindre. Les clients d'Atos élaborent des stratégies numériques pour profiter des avantages promis en matière d'innovations informatiques afin de soutenir la croissance et développer de nouveaux modèles commerciaux, en exploitant les diverses facettes des technologies informatiques dans leurs activités actuelles et futures. Ils souhaitent tirer le meilleur parti des nouvelles technologies, et le plus rapidement possible, afin de renforcer et soutenir leurs opérations pour demeurer ou devenir « best in class » et mieux servir leurs propres clients. Une tendance marquée se dégage chez les clients d'Atos qui tirent avantage du volume considérable de données disponibles et passent de modèles commerciaux basés sur les produits à des modèles basés sur les services, grâce aux techniques du numérique.

Le centre de décision du budget informatique dédié à ces questions évolue et n'est plus la prérogative des seuls directeurs informatiques mais aussi l'apanage des responsables des lignes métiers (directeurs de divisions, directeur financier, directeur de la sécurité, directeurs marketing, chef de produit). Ceci vient profondément modifier la façon dont les prestataires de services informatiques s'engagent auprès de leurs clients.

Atos s'attache à relever quatre défis majeurs de la transformation, porteurs d'opportunités :

- **la réinvention du métier** : il s'agit peut-être là du défi et de l'opportunité les plus passionnants car, chaque jour, de nouveaux services, de nouveaux produits ou de nouveaux modèles économiques sont lancés. Ils sont souvent rendus possibles par l'interconnectivité accrue, l'Internet des Objets

(IdO, Internet of Things), l'analyse des données et les réseaux de partenaires innovants ;

- **l'expérience client** : les clients sont de plus en plus exigeants mais grâce à la mobilité, la gestion de contexte et l'analyse, Atos leur procure la personnalisation et l'immédiateté désormais requises dans le cadre de la satisfaction clients. Munis de renseignements précis sur les attentes des clients, il leur sera plus facile de proposer des offres qui répondent à leurs besoins et de créer des opportunités de ventes croisées ou incitatives ;
- **la confiance et la conformité** : le défi qui s'impose aux clients d'Atos est de permettre à leurs clients, employés et citoyens de faire confiance à ce monde nouveau. La réglementation applicable sera renforcée et il sera de plus en plus difficile de rester en conformité. La rapide croissance de la mobilité et des solutions Cloud sont des facteurs de gestion des risques à prendre en considération ;
- **l'excellence opérationnelle** : dans un environnement économique difficile, les entreprises se doivent d'être performantes. Une entreprise ne peut pas être durable si ses activités ne sont pas « best in class ». La souplesse, la qualité, la rapidité et la facilité d'exécution, associées à une gestion des coûts/risques, restent des sujets de préoccupations importants.

Les sections suivantes décrivent les enjeux et les sources d'investissements informatiques les plus importants du marché pour relever les quatre défis exposés précédemment : l'excellence opérationnelle avec une croissance constante du Cloud, l'expérience client, la sécurité, le Big Data et l'Internet des Objets.

## B.1.3 Les services informatiques fournis dans le Cloud

Les analystes industriels du secteur ont noté un fort taux de croissance dans tous les segments, de l'ordre de 30 % par an ; la dépense totale pourrait atteindre 100 milliards d'euros en 2016, avec une hausse plus marquée pour les services de Cloud

privé et d'IaaS (Infrastructure as a Service). Atos considère que d'ici 2018 la moitié des dépenses informatiques pourrait être liée au Cloud, ce qui représenterait 60% de la dépense en infrastructure informatique.

### B.1.3.1 Tout-as-a-service

Le marché des services informatiques continue d'évoluer à mesure que les solutions Cloud sécurisées et fiables gagnent la confiance des clients qui modifient leurs habitudes de consommation de produits informatiques. Un changement majeur ici est le passage à un **modèle de facturation à l'utilisation** alors que les technologies clés mûrissent et de nouveaux portefeuilles se développent avec des solutions plus flexibles de « **Everything-as-a-service** ».

Chez Atos, les services de Cloud font référence aux services fournis aux clients par Internet, facturés à l'utilisation. Ces services existants peuvent être classés selon quatre fonctions :

- **Infrastructure as a Service (IaaS)** : traitement, stockage et mise en réseau à la demande ;
- **Software as a Service (SaaS)** : applications ERP de gestion commerciale... ;
- **Platform as a Service (PaaS)** : plateformes de traitement des bases de données et des transactions, environnements de développement à la demande ;

- **Business Process as a Service (BPaaS)** : par exemple Help Desk, CRM et gestion des cartes.

Les technologies de middleware et d'intégration des applications s'avèrent fondamentales pour relever les nouveaux enjeux de l'intégration de systèmes qui émanent de la transformation numérique. Ces projets d'intégration reposent sur de nouvelles technologies, telles que l'Integration Platform as a Service (iPaaS), et sont mis en œuvre et gérés par des prestataires de services externes tels Atos.

Le SaaS devient la procédure standard pour l'achat de nouvelles applications. À titre d'exemple, 40 % des solutions CRM ont été vendues en tant que SaaS en 2015 et les solutions SaaS RH sont aujourd'hui largement adoptées. Au lieu de la mise en œuvre à grande échelle de solutions ERP sur plusieurs années, les prestataires de services de conseil et d'intégration de systèmes sont davantage sollicités pour leur expertise en matière de déploiement et d'intégration de solutions SaaS avec des cycles courts. Les interactions entre la conception de solutions et la production opérationnelle sont raccourcies, modifiant en profondeur la façon de travailler des prestataires de services.

### B.1.3.2 Le développement de modèle de production dans le Cloud

- **Cloud public** : des services hautement standardisés sont ici offerts à un large ensemble de clients sur une infrastructure partagée. En 2015, le Cloud public a connu une croissance particulièrement élevée, notamment pour les besoins informatiques de base des consommateurs, dont le stockage, les mails, etc. Les entreprises ont pu également adopter les solutions de Cloud public, espérant ainsi une réduction des coûts et des services plus flexibles.
- **Cloud privé pour les grandes entreprises et administrations** : des services sont offerts à un seul client ou à un ensemble de clients choisis (Cloud communautaire) en fonction d'un seul environnement de Cloud. La sécurité, les niveaux de service et la personnalisation sont ici particulièrement ciblés. Le Cloud privé peut être déployé au sein d'une entreprise ou d'une organisation par son propre département informatique, dans les locaux du client. Mais il peut aussi être externalisé, géré et produit pour tout ou partie par un prestataire externe, on parle alors de Cloud privé infogéré. Le Cloud privé peut en effet être intégralement fourni par un prestataire externe qui devient en charge d'exploiter une architecture Cloud dédiée (Cloud privé hébergé) ; c'est le positionnement d'Atos avec sa filiale Canopy dédiée au Cloud.
- **Cloud hybride** : cette option tend à s'imposer auprès des entreprises. Il s'agit d'une combinaison de deux ou plusieurs clouds, privés, communautaires ou publics, souvent associés à

des systèmes existants; ils forment des entités distinctes mais sont reliés les uns aux autres, offrant alors les avantages de différents modèles de déploiement ; le secteur s'intéresse de plus en plus au « Cloud bursting » qui est un modèle de déploiement d'applications, dans lequel une application s'exécute dans un Cloud privé ou dans un centre de données et « s'étend » à un Cloud privé dès lors que la capacité informatique (et donc les volumes) augmente. Le principal avantage présenté par les modèles de type Cloud hybride ou de Cloud bursting est que l'organisation paye les ressources informatiques supplémentaires lorsque celles-ci s'avèrent indispensables. Le Cloud bursting permet aux centres de données de mettre en place une infrastructure informatique interne qui prend en charge des charges de production moyennes et qui fait appel aux ressources du Cloud, privé ou public, pour faire face aux pics de demandes de traitement.

Les taux d'adoption du Cloud Computing sont en augmentation dans tous les marchés verticaux. En outre, les gouvernements et organismes publics, initialement réticents, commencent à adopter le Cloud. Cependant, des différences significatives persistent encore selon les régions. Les États-Unis restent en avance en terme d'adoption. La zone EMEA arrive juste derrière mais l'Asie-Pacifique continue à enregistrer un taux d'adoption plus lent.

### B.1.3.3 Le Cloud a permis une réinvention de modèles économiques

Le Cloud a tout d'abord été perçu par les entreprises comme un moyen de réduire les coûts, en déplaçant les dépenses informatiques vers un modèle coûts opérationnels (OPEX). Cependant, les organisations doivent aujourd'hui envisager la manière dont le Cloud peut soutenir la croissance de leurs revenus dans le cadre de leur stratégie de transformation numérique ou d'innovation métier. Elles se penchent désormais sur la façon d'obtenir des revenus supplémentaires à partir de nouveaux flux de revenus monétisés, en plus de leurs produits traditionnels. À titre d'exemple :

- les compagnies aériennes génèrent des revenus supplémentaires en associant les informations recueillies dans le Cloud concernant leurs clients aux prestataires de services connexes, tels que les agents d'assurance, les locations de

voitures, les hôtels, les complexes touristiques et les activités locales, comme par exemple les visites de ville, et en publiant des offres personnalisées pour accroître la rentabilité de chaque client ;

- l'achat d'une paire de chaussures de sport pourrait n'être qu'un simple achat de chaussures mais acheter ses chaussures de sport en ligne, dans le Cloud, en choisissant son fournisseur préféré, en pouvant regarder des vidéos concernant ces chaussures de sport en action et en élaborant un modèle personnalisé à l'aide d'un logiciel interactif etc. constitue une expérience numérique basée sur le Cloud qui révèle un grand nombre d'informations précieuses susceptibles d'être monétarisées.

### B.1.4 Réinvention des activités: davantage de numérique, de Big Data, et d'Internet des objets

La numérisation des données fait partie de la stratégie de toutes les fonctions de l'entreprise, qui développent et soutiennent les transactions, le contenu et les canaux électroniques pour transformer leurs capacités commerciales, créant ainsi de nouvelles sources de valeur pour le client et de différenciation concurrentielle. Les activités numériques ne consistent plus seulement à vendre des produits en ligne. La numérisation des entreprises est désormais omniprésente tout au long de la chaîne de valeur et ce dans tous les secteurs de l'industrie. Il va devenir essentiel d'optimiser les avantages offerts par les données pour développer les entreprises, les analyses permettant d'améliorer la prise de décision et les résultats.

En 2015, le marché de l'informatique a continué d'observer l'essor des solutions de Big Data avec une nette orientation vers des outils de Big Data plus faciles à utiliser et mieux intégrés aux systèmes existants. Selon certains analystes du secteur, le Big Data devrait générer plus de 200 milliards d'euros de dépenses informatiques dans le monde en 2017, soit une croissance d'environ 50 % par rapport à l'année précédente.

Les entreprises affichant d'excellents résultats sont celles qui sont en mesure de mettre en œuvre leurs projets de Big Data dans le cadre d'une initiative stratégique avec des objectifs commerciaux clairs, en alignant la technologie, les compétences et la gestion sur les cycles d'amélioration continue des activités. Néanmoins, les entreprises doivent démocratiser la

consommation de données à des fins commerciales pour libérer la pleine valeur attendue. Les infrastructures ont rapidement évolué vers cet objectif, devenant des hubs de stockage centralisé qui intègrent parfaitement différents types de données, de sources et d'outils logiciels à chaque étape du cycle de vie des données, de l'intégration à la visualisation et l'analyse. Ces architectures sont des groupements de logiciels ouverts et propriétaires qui se terminent par des silos d'informations et offrent une plus grande flexibilité et une solution plus rentable pour répondre aux besoins de l'entreprise, qu'il s'agisse d'une compréhension du Fast Data, de réponses en temps réel à des événements spécifiques, ou encore de l'extraction de connaissances profondes d'une grande quantité de données.

L'objectif est d'être en mesure de gérer, de stocker et d'utiliser toutes les données à la disposition de l'entreprise, indépendamment de leur origine, format ou vitesse de génération. Pour profiter pleinement du Big Data, il faudra d'abord maîtriser les techniques sous-jacentes telles que l'extraction de données, l'analyse prédictive ou l'interprétation du langage naturel, et devenir expert des nouvelles technologies émergentes. Le développement de ces compétences et le recrutement de talents sont des défis majeurs pour de nombreuses organisations.

#### B.1.4.1 L'internet des objets (IdO)

L'IdO désigne une tendance qui renvoie au mélange des mondes numérique et physique en créant un réseau d'objets connectés qui communiquent entre eux ou avec des ordinateurs et d'autres appareils en vue d'étendre les connexions entre les personnes, les processus, les données et les appareils pour devenir l'IOE (Internet of Everything, l'Internet de Tout). Des millions de machines fournissent et partagent des informations, générant d'énormes volumes de données industrielles, ce qui renferme encore un grand potentiel non utilisé. D'ici 2020, Atos prévoit que plus de 30 milliards d'objets intelligents seront connectés à l'Internet, avec pour corollaire la nécessité d'élaborer des

contre-mesures aux failles de sécurité. Cette hyper connectivité accroît les opportunités sur le marché de l'Informatique, permettant à des concepts comme les villes intelligentes, les voitures connectées, la maintenance prédictive (qui permet d'anticiper l'échec en analysant les données provenant de capteurs dans une machine) ou les réseaux intelligents, de devenir réalité. La connexion aux informations des médias sociaux, y compris la reconnaissance vocale et textuelle, pourrait encore améliorer les capacités de l'IdO, en offrant de nombreuses opportunités de B2B, ou aider les autorités locales à anticiper et agir rapidement en cas de problèmes dans les villes.

### B.1.4.2 Big Data capitalisant sur l'intelligence artificielle et la sémantique

Les clients cherchent désormais à développer l'analyse à l'aide de l'intelligence artificielle (AI) ou de la sémantique. La reconnaissance vocale progresse favorablement en raison de sa rapidité et de sa facilité d'utilisation. Le Machine Learning (ou apprentissage machine) est utilisé pour analyser les discours et conversations afin que les traducteurs puissent réaliser des traductions bidirectionnelles en temps réel. Certaines applications utilisent le traitement du langage naturel pour répondre à des questions et peuvent reconnaître des actions répétées, effectuées par un utilisateur sur un appareil (emplacements récents, rendez-vous répétés sur un calendrier,

recherches, etc.), pour fournir de façon proactive les informations requises. En 2014, un programme informatique nommé Eugene Goostman a réussi le Test de Turing, ce qui signifie que certains programmes seraient capables de faire croire à une personne qu'ils parlent à une autre personne. Les applications possibles sont vastes, depuis le suivi de recherches web activées par la voix et de la permanence des services d'assistance, l'amélioration de l'expérience client en proposant des offres personnalisées ou le relèvement automatique de mots clefs prononcés au téléphone ou rédigés dans des mails pour lutter contre le terrorisme.

## B.1.5 Numérisation des données, Big Data et Internet des objets

### B.1.5.1 L'informatique permet l'externalisation de processus métiers

L'externalisation des processus métiers (BPO, Business Process Outsourcing) informatique affiche une croissance continue et un nombre croissant de processus à forte valeur ajoutée et spécifiques à une industrie sont traités par des prestataires de services. Ces processus font souvent appel à des Business Process Utilities (BPU), c'est-à-dire des équipements hautement automatisés au service de plusieurs clients, principalement basés sur le modèle de facturation à l'utilisation. La nécessité de réduire les coûts et d'augmenter la qualité a conduit les prestataires de services, comme Atos, à déployer des réseaux de distribution internationaux standardisés et optimisés. Des

méthodes d'amélioration, comme le Lean Management ou Six Sigma, sont utilisées pour optimiser davantage les prestations de services et réduire les frais généraux ainsi que les coûts de non-qualité. La mondialisation de processus standardisés à travers plusieurs sites fournisseurs, pays et régions géographiques, permet de réaliser de plus fortes économies d'échelle, d'utiliser des ressources moins chères ou délocalisées dans le cadre de missions plus flexibles. Simultanément, elle accompagne le client dans ses objectifs de croissance et de mondialisation.

### B.1.5.2 Une stratégie de sourcing flexible

L'environnement informatique dynamique et en rapide mutation implique une très grande réactivité de la part des entreprises, ce qui se traduit par un plus faible nombre de grands projets dont le démarrage est lent et un plus grand nombre d'approches itératives dont la rentabilité est immédiate. L'externalisation et l'offre de solutions « Everything-as-a-Service » basées sur une facturation à l'utilisation, donnent lieu à la réduction des coûts fixes et d'entrée et au raccourcissement du délai de commercialisation. Cela permet aux organisations de prendre des risques mesurés à court terme et de garantir un repli rapide en cas d'échec de l'approche.

Le fait de recourir à plusieurs prestataires de services parmi les meilleurs renforce les capacités informatiques, permettant ainsi aux grandes organisations d'être plus flexibles, de tirer profit de réductions de coûts et de favoriser l'innovation. Il est cependant indispensable que ces prestataires collaborent de façon harmonieuse et que les utilisateurs puissent bénéficier

facilement les capacités disponibles. À l'heure actuelle, de nombreuses organisations adoptent l'approche SIAM (Service Integration and Management), développée par Atos conjointement avec d'autres prestataires de services informatiques de premier plan, afin de mieux gérer et contrôler les opérations impliquant plusieurs prestataires en unifiant les meilleures pratiques. L'approche SIAM vise à intégrer de façon homogène des services interdépendants, fournis par divers prestataires de services, internes et externes, pour répondre aux besoins des entreprises. Une organisation unique de technologies informatiques axées sur les activités commerciales, avec laquelle il est facile d'interfacer, est ainsi mise en place. L'approche SIAM présente des avantages à la fois tangibles et non-tangibles, le retour sur la valeur basé sur le coût total de consommation devient un facteur clef pour mesurer les avantages offerts par l'approche SIAM.

### B.1.5.3 La transformation des centres de données

L'adoption des technologies de Big Data entraîne la réorganisation des centres de données avec notamment des changements dans l'économie de base du stockage. La préférence des utilisateurs se tourne de plus en plus vers de nouvelles alternatives, viables et rentables, aux plateformes de stockage ECB (External Controller-Based). Les nouvelles plateformes de stockage ECB hybrides peuvent réduire très fortement les investissements par rapport aux plateformes de

stockage ECB hybrides existantes. Les infrastructures virtualisées permettront aux entreprises de construire des modèles opératoires basés sur le Cloud, en fournissant des services informatiques et en réduisant le coût des infrastructures.

Les centres de données numériques s'affirment de plus en plus comme la norme, avec des services qui s'appuient sur une

architecture SDDC (Software-Defined Data Center). Ils confèrent à l'infrastructure informatique des entreprises une plus grande évolutivité, flexibilité et performance ainsi que d'autres avantages comme l'augmentation de la vitesse, le renforcement de la sécurité et une baisse notable des coûts de fonctionnement. Contrairement aux centres de données existants, « l'intelligence » dans les centres de données numériques est extraite des appareils informatiques vers un niveau logiciel plus global.

Le prestataire propose un service transparent et tous les avantages d'une plateforme flexible aux clients pour conserver un contrôle direct sur la sécurité et les données. Cela permet à ces clients de devancer leurs concurrents, en s'assurant que leur technologie informatique fonctionne de façon sécurisée et suit le

rythme de leurs activités. Ils garantissent une plus grande flexibilité, en fournissant de façon dynamique des ressources informatiques, de stockage, de réseau et de sécurité. Ceci deviendra primordial car les utilisateurs sont très demandeurs de flexibilité en termes d'utilisation des appareils personnels, de telle sorte qu'il sera bientôt possible d'utiliser les ordinateurs portables, les tablettes et les smartphones pour accéder aux informations majeures d'entreprise. Cette tendance implique un besoin accru en matière de protection des données d'entreprise par l'application de politiques de sécurité. Le réseau à définition logicielle (Software Defined Networking) joue ici aussi un rôle crucial dans la répartition de ces politiques sur toute l'infrastructure.

## B.1.6 Les services informatiques menant l'excellence opérationnelle

Les clients sollicitent énormément les prestataires de services informatiques pour les aider à réduire leurs coûts d'exploitation, à garantir la qualité, à devenir performants en termes de développement durable et, dans certains cas, à prendre davantage en charge la responsabilité de procédures non-critiques. Gartner estime que, d'ici 2016, 75 % des grandes entreprises compteront plus de quatre technologies d'automatisation dans leur portefeuille de services informatiques. Parmi celles-ci, les solutions de planification des tâches et d'automatisation de la charge de travail continuent à

représenter le plus fort en matière d'automatisation informatique.

Les analystes font également état d'une augmentation des investissements dans le capital intellectuel, comme l'utilisation de solutions préconfigurées et la réutilisation de codes, qui améliorent la productivité des services de mise en œuvre. En outre, les clients sont désormais plus enclins à accepter les solutions prêtes à l'emploi en vue d'une mise en œuvre plus facile et rapide.

### B.1.6.1 La numérisation des processus internes

La numérisation des procédures internes s'est accélérée et, dans la plupart des grandes entreprises, les fonctions support sont aujourd'hui rationalisées pour recourir à moins de personnel et de plus en plus à l'informatique, et sont appréhendées de façon globale. Les services d'externalisation auprès des utilisateurs finaux sont fortement influencés par les aspects sociaux et collaboratifs, de la consommation et du mobile qui ont un impact profond sur les environnements opérationnels des clients d'Atos. Ce nouvel environnement impose des solutions,

permettant aux employés de travailler partout et à tout moment, faisant de l'utilisation d'appareils personnels une réalité. Les prestataires de services informatiques doivent saisir ces opportunités et industrialiser leurs offres au maximum, en abaissant les coûts et en appliquant les meilleures pratiques du secteur à tous les aspects de la planification, de l'approvisionnement et du support. Il est de plus en plus important d'inclure la communication et la collaboration qui seront le catalyseur de la numérisation globale.

### B.1.6.2 La numérisation accompagne la convergence continue de la technologie opérationnelle et des technologies de l'information

L'amélioration des fonctions de back-office s'accompagne de celles des processus de production de base. Les clients cherchent constamment de nouvelles façons d'intégrer les environnements de production aux services informatiques pour minimiser les coûts et les risques, tout en réduisant les délais de commercialisation et en améliorant la flexibilité, y compris la capacité à produire en tout lieu. Cette plus grande efficacité se répercute sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement qui est en constante réorganisation pour mieux relever ces défis. La numérisation contribue à une convergence IT/OT plus approfondie, avantageuse pour les entreprises de nombreux secteurs, de l'industrie manufacturière aux télécommunications ou aux services publics. La convergence IT/OT permet aux systèmes cyberphysiques de connecter l'IoP (Internet of People) à l'IoT (Internet of Things) et à l'IoS (Internet of Services) et de contrôler les entités physiques. Même si ces changements se produisent dans tous les secteurs, l'industrie manufacturière, qui

représente un marché vertical stratégique pour Atos, est un très bon exemple attestant de ces changements.

L'industrie 4.0 est le nom de la nouvelle révolution industrielle amorcée grâce aux progrès de la technologie numérique. Les industriels adoptent désormais une approche de fabrication/conception à la commande dans le but ultime d'obtenir une production personnalisée de masse. Les premières étapes ont déjà été franchies et les industriels se préparent au moment où leurs machines et équipements seront intégralement connectés, pourront communiquer ensemble et partager des informations en temps réel, en s'assurant que chaque appareil accède à toutes les données nécessaires afin de se préparer à l'étape suivante. Ces usines intelligentes vont rediriger automatiquement les tâches, prévoir les blocages, identifier les domaines de sous-utilisation de capacités, personnaliser la production, permettre la maintenance prédictive et fonctionner sans interruption et à des niveaux d'efficacité sans précédent.

Elles réuniront les machines, l'intelligence artificielle et des capacités d'analyse avancées afin de prendre les meilleures décisions. Elles utiliseront des capteurs ubiquitaires pour voir, entendre, comprendre et générer d'énormes volumes de données. Pour garantir l'efficacité maximale de l'usine, les réseaux des usines doivent être traités comme une seule entité connectée, qui peut être orchestrée en une fois mais qui peut aussi fonctionner de façon indépendante parmi les hiérarchies. Une gouvernance unifiée sur tous les aspects de la stratégie et des opérations implique que les systèmes d'exécution de fabrication et de planification des ressources fonctionnent avec des relations plus ouvertes sur le web.

L'impression 3D est une étape significative vers l'Industrie 4.0 : la production à la demande et, si nécessaire, au point d'utilisation/de vente est envisageable. Le potentiel de réduction des coûts de transport, de conservation des produits et de gestion de l'obsolescence des stocks est immense. Grâce à l'impression 3D, il est possible de réaliser un prototypage rapide, une production sur mesure et une livraison immédiate pour gérer des produits spécialisés et des pièces obsolètes. La Station spatiale internationale en est un bon exemple. Elle est, en effet, équipée de sa propre imprimante 3D, qui permet aux astronautes d'imprimer les outils ou accessoires nécessaires à leur vie quotidienne.

La robotique est une autre étape majeure vers l'Industrie 4.0. Les robots sont de plus en plus nombreux et ne se limitent pas à l'industrie manufacturière. Le potentiel de l'IdO est manifeste dans le domaine de la robotique. Les entreprises qui utilisent les nouveaux robots collaboratifs, dénommés les « cobots » qui sont apparus ces dernières années, ont véritablement accru leur efficacité. Les robots mobiles constituent un autre progrès

récent. Ils ont un niveau de sécurité suffisant pour que les humains puissent travailler à proximité. Ils peuvent déplacer des objets de l'atelier et les remettre aux salariés qui les récupèrent sur les étagères mobiles des robots. À l'extérieur de l'usine, on assiste aujourd'hui à une prolifération des drones. Les exosquelettes destinés aux personnes handicapées ou aux véhicules sans conducteur nous montrent la voie dans laquelle s'est engagé notre monde et le grand nombre d'opportunités qui s'offrent à nous.

Tenus par les considérations environnementales des changements de réglementation et par la pression des parties prenantes, les clients réclament des solutions d'informatique verte, à même de réduire l'impact de l'industrie sur l'environnement et de favoriser l'excellence opérationnelle. Même si l'industrie informatique n'est responsable que de 3 % des émissions de gaz à effet de serre, elle peut aussi permettre à tous les autres secteurs industriels de réduire leur propre impact sur l'environnement, tout en abaissant leurs coûts et en améliorant leur efficacité. À titre d'exemple, les compteurs intelligents pour les maisons, l'adoption de la gestion énergétique et les solutions de réseaux intelligents peuvent aider les ménages et les entreprises à réduire leur consommation énergétique. Ces technologies peuvent aussi permettre d'utiliser des sources d'énergie renouvelable locales à plus petite échelle (panneaux solaires, par exemple) et aider les organismes du service public à mieux planifier et optimiser leur réseau. Dans le domaine du transport, les solutions de déplacements intelligents permettent une plus grande optimisation des itinéraires et du trafic, une meilleure gestion des véhicules et de la flotte automobile dans les entreprises et favoriser la transition vers des alternatives à faibles émissions.

## B.1.7 Mobilité, social, vidéo : une nouvelle expérience client

La mobilité n'affecte pas seulement la façon dont l'entreprise communique avec ses clients, employés et parties prenantes, mais elle impacte également les procédures internes de l'entreprise. L'émergence de nombreuses technologies et solutions dans le domaine de la mobilité donne lieu à un monde véritablement connecté. Forrester l'appelle le « Mobile Mind Shift ». C'est une question de commodité ; les clients et les employés changent de comportement dans l'espoir « d'obtenir ce que je veux dans mon contexte immédiat et à des moments de besoin ». Cela signifie que les organisations doivent s'assurer que leurs applications mobiles et les logiciels sous-jacents sont suffisamment flexibles pour répondre à cette nouvelle demande et que l'expérience client ira de pair avec ses attentes.

En 2015, nous comptons plus de 2 milliards de smartphones dans le monde, avec la perspective que ce chiffre excède celui des 6 milliards d'ici 2020, sans pour autant compter le nombre croissant d'autres appareils, tels que les tablettes ou les appareils portables. Le nombre d'appareils connectés d'ici 2021 devrait dépasser les 28 milliards. La couverture pour la communication MTC (machine-type communication) cellulaire sera étendue grâce à une nouvelle fonctionnalité du réseau cellulaire qui permet la prise en charge des applications IoT dans les endroits les plus reculés, dans les bâtiments et les locaux souterrains. La mobilité et les médias sociaux bouleversent notre façon de communiquer, de collaborer et de prendre des décisions, qui est souvent animée par des conseils et recommandations émis entre utilisateurs. De nombreuses entreprises gagnent en rapidité, productivité et efficacité collaborative en utilisant les médias sociaux axés sur

l'entreprise aux fins de la communication interne et externe à l'entreprise. Les fournisseurs doivent adopter leur stratégie qui vise à s'engager dans le monde numérique en utilisant les plateformes sociales pour mieux appréhender les préférences des clients et affiner le ciblage

Certaines des applications les plus prometteuses et intéressantes relèvent du domaine des paiements mobiles, avec, par exemple, les téléphones dont la technologie intégrée NFC (Near Field Communication) sert à communiquer avec le système des points de vente dotés d'une fonctionnalité de paiements sans contact avec le commerçant. Les solutions de paiements et de portefeuilles mobiles offrent des possibilités de paiements intégrés, transparents et ultra-rapides dans tous les canaux numériques, générant des paiements numériques simples, rapides et sécurisés, et renforcent la relation clients. Une valeur ajoutée peut être apportée tant pour le prestataire que pour le client, par le biais de programmes de fidélité, de bons de réduction et de services liés au paiement pour fortifier l'expérience d'achat avec des offres ciblées, le partage de l'identité, l'offre de tous les moyens de paiement et une assistance post-achat.

Cette amélioration de l'efficacité et de l'expérience client s'accompagne d'investissements considérables, et d'ici 2018, 80 % des entreprises de B2C et 60 % des entreprises de B2B auront remanié leur « Accès numérique » pour accueillir de 1 000 à 10 000 fois plus de clients et points de contact clients.

L'un des aspects les plus importants des applications mobiles est la contextualisation des données, la valeur d'une application

Internet ou mobile isolée est bien inférieure à celle apportée par les possibilités d'une application intégrée et liée à une solution CRM ou d'autres systèmes de gestion. Il est également essentiel d'offrir à ses clients un service sans la moindre interruption, permettant un accès depuis un PC, un smartphone, une tablette, à son domicile ou son lieu de travail.

Les opportunités offertes aux prestataires de services informatiques sont nombreuses et différentes d'un secteur à l'autre et notamment pour le B2C :

- dans la distribution, l'expérience d'achat est enrichie avant la visite du client en magasin et après son acte de paiement, en lui proposant des offres et des remises ciblées ;
- dans le secteur de la santé, les patients sont en contact à distance avec le personnel soignant qui peut établir un diagnostic en ligne ;
- dans l'assurance, la possibilité de moduler les primes en fonction du nombre de kilomètres parcourus figure parmi les principales priorités ;
- dans le secteur automobile, l'offre de services multiples aux « conducteurs connectés » devient la norme.

Les voitures sans conducteur montrent comment les machines prennent davantage « conscience » de leur environnement, peuvent interagir avec d'autres machines pour obtenir plus d'informations externes sur leur environnement immédiat (état des routes, conditions de trafic...) et apportent des informations en temps réel sur le parcours. Pour aller plus loin, les interactions au niveau de l'Internet des Objets donnent lieu à des progrès en matière d'apprentissage machine et de reconnaissance de modèles, avec des systèmes cognitifs qui identifient des solutions qui étaient ignorées jusqu'à aujourd'hui et qui apportent des réponses pertinentes.

Les opportunités offertes aux prestataires de services informatiques dans le domaine du B2B sont également en cours de fort développement :

- la mise en œuvre de la « Réalité Virtuelle Augmentée » dans les entreprises : développée dans l'optique d'être utilisée par les consommateurs pour enrichir leurs expériences d'achat et de navigation, la Réalité Virtuelle Augmentée va devenir tout aussi importante dans le monde de l'entreprise où elle pourrait être associée à d'autres technologies émergentes, comme l'impression 3D à titre d'exemple, d'un technicien dans un atelier qui s'approche d'une machine en panne. La réalité virtuelle pourra l'aider à identifier le problème, lui suggérer des solutions sur place, lui montrer exactement ce qu'il faut vérifier ou ajuster et envoyer éventuellement un message à une imprimante 3D pour créer une pièce de rechange ;
- de même, le personnel de ventes mobiles pourra exploiter ces nouvelles technologies pour obtenir les toutes dernières informations sur ses produits et accroître l'efficacité de ses services.

Une image vaut mille mots ; les tutoriels vidéo de courte durée sont de plus en plus populaires car ils fournissent des explications plus claires et rapides que du texte. Cet engouement se manifeste également dans les entreprises qui ont recours à des tutoriels vidéo sur de nouveaux systèmes ou logiciels.

YouTube domine le trafic vidéo sur la plupart des réseaux mobiles, soit de 50 % à 70 % du trafic vidéo total, pour la quasi-totalité des réseaux mesurés, indépendamment du type de terminal. La part de trafic vidéo de Netflix, un prestataire international de services de streaming à la demande (de films, programmes et séries TV), représente 10 % à 20 % du trafic vidéo mobile total sur les marchés où il s'est implanté. Le contenu vidéo de courte durée reste prédominant, avec près de 30 % de contenu produit par les utilisateurs eux-mêmes. Les services de vidéo à la demande affichent néanmoins une hausse et 20 % du public regarde désormais du contenu à la demande plus long, comme des films et des séries TV, sur un smartphone.

## B.1.8 Confiance & conformité : davantage de sécurité

Très tôt, la sécurité a été identifiée par Atos comme un segment très prometteur du secteur des logiciels et services informatiques, dans un monde où les processus métier dépendent de plus en plus de l'informatique et où le volume des informations collectées sur les clients et les citoyens double quasiment chaque année. Les solutions de sécurité de nouvelle génération développées par Atos sont parfaitement positionnées, tournées vers l'avenir et tiennent compte des premières alertes pour pouvoir répondre à de nouvelles menaces en temps et en haire

La confidentialité et la localisation des données sont des questions de plus en plus importantes qui sont liées aux problèmes de sécurité et de la cybercriminalité qui coûtent plus de 100 milliards de dollars chaque année.

La demande de solutions de sécurité est en forte accélération pour deux raisons principales :

- le besoin de protéger des actifs qui sont au format numérique ;

- la résolution des problèmes de sécurité est une condition préalable pour gagner ou renforcer la confiance des clients et faciliter l'adoption de nouveaux services.

La protection des données et leur utilisation éthique est un sujet très épineux dans l'environnement numérique où il est possible d'accéder et d'analyser pratiquement tous les détails de la vie d'un individu. Par une surveillance massive, certaines personnes parviennent à enfreindre le « droit à la vie privée », le « droit à la quiétude » voire le « droit à l'oubli ». Le partage de l'information peut considérablement améliorer l'expérience client et pourrait même sauver des vies dans le cas des appareils de suivi de santé et de surveillance des villes. Il faut toutefois empêcher que des informations sensibles relatives au corps humain, au domicile, à la propriété, aux préférences, aux sentiments, aux secrets et à l'identité ne puissent pas être captées par des personnes mal intentionnées. Le futur Règlement Général sur la protection des données constituera une autre étape importante dans la maîtrise des données par les utilisateurs ; les entreprises devront donc se donner les moyens de réagir de façons sûres et pertinentes.

Les questions liées aux risques et à la conformité placent de plus en plus la sécurité au cœur du nouveau monde numérique. Un

grand nombre d'entreprises, de gouvernements et d'individus sont victimes chaque jour de fraudes, de sabotages, d'espionnages et de chantages massifs et cette tendance s'accélère. L'IdO connaît une croissance fulgurante et des milliards de nouveaux processus, appareils et objets se connectent au cybermonde chaque année, faisant de la cybersécurité un défi de plus en plus difficile à relever à la fois pour les utilisateurs et les entreprises. C'est la nature même de la sécurité qui change dans un monde où les systèmes d'informations autrefois internes sont désormais distribués dans le Cloud, intégrés dans les chaînes logistiques de partenaires, ou dépendants de la protection adéquate de milliards d'appareils de clients ou de tiers (téléphones, voitures, compteurs intelligents de services collectifs, capteurs de santé, machines industrielles connectées).

Nous sommes désormais confrontés à un continuum numérique où la sécurité doit être profondément ancrée au cœur de chaque solution numérique afin de garantir la fiabilité des processus opérationnels vitaux, la conformité avec les réglementations, la confiance et la vie privée des clients. Les organisations doivent relever ces défis en mettant en œuvre de nouvelles mesures de protection. Elles se doivent de mettre en place une gamme complète de solutions de sécurité de bout en bout, couvrant toute la chaîne IT/OT, depuis les infrastructures et applications de back-office jusqu'aux appareils et utilisateurs finaux. Elles doivent également déployer des stratégies de sécurité permettant de suivre en continu les menaces et attaques, et de réagir. La sécurité entre désormais dans l'ère du Big Data, avec la nécessité de protéger des volumes de données en croissance rapide, mais également de tirer profit des technologies de Big Data pour identifier rapidement les menaces et détecter les cas

de fraude en temps réel ou de manière prédictive, afin de prendre les contre-mesures qui s'imposent.

La sécurité est au cœur des activités de tous les secteurs, nécessitant des services et solutions avancés en matière de gouvernance de la sécurité, de protection étendue et de supervision. Avec l'acquisition de Bull, Atos a solidement renforcé sa capacité à combiner informations et sécurité des technologies opérationnelles (convergence IT/OT) pour garantir une protection unifiée à tous les échelons des chaînes de valeur. En exploitant la R&D avancée, Atos a également étoffé son portefeuille de solutions avec des technologies innovantes de premier plan (mobilité et sécurité IOT, sécurité du Cloud, sécurité du Big Data, technologies de cryptage de niveau défense, protection contre les fuites de données, sécurité pour les systèmes embarqués, etc.) pour se positionner en leader européen de la cybersécurité. Enfin, le marché recherche une expertise avancée en opérations de sécurité et en gestion des informations et événements de sécurité (SIEM), des compétences en conception, réalisation et exploitation de centres d'opérations de sécurité pour ce nouveau monde numérique.

Ces solutions complètes de cybersécurité font de ce domaine non seulement un mécanisme de protection, mais également un outil essentiel de croissance. Atos se pose donc en partenaire de confiance unique pour les stratégies commerciales numériques. Un partenaire en mesure d'aider les entreprises et organisations publiques à tirer le meilleur parti de la transformation numérique... tout en garantissant la confiance absolue de toutes les parties prenantes : employés, partenaires et clients.

## B.2 Taille de marché et environnement concurrentiel

[G4-8]et[G4-13]

### B.2.1 Taille totale du marché

D'après les prévisions de Gartner, rendues publiques au début de l'année 2016, les dépenses des utilisateurs finaux en matière de produits et services informatiques se sont élevées pour l'année 2015, à 3 200 milliards de dollars. La répartition de ce montant est la suivante : 41,9 % pour les télécommunications, 18,6 % pour les appareils, 8,8 % pour les logiciels d'entreprise (y compris les produits de sécurité), 4,8 % pour les systèmes de centres de données et les serveurs et 25,9 % pour le marché global des services informatiques. À taux de change constant en dollars, les dépenses informatiques se sont accrues de +2,4 % en 2015.

L'augmentation des dépenses consacrées aux seuls services informatiques a représenté 3,6 %, dont l'essentiel pour les services de conseil, et ce dans tous les domaines informatiques. La hausse des dépenses en appareils a ralenti en 2015 pour se situer à 1,9 % en raison de la prolongation de leur durée de vie. L'augmentation des dépenses en logiciels d'entreprises demeure solide, avec un taux de croissance annuel de 6 %. Elles sont désormais consacrées à la modernisation, au développement

fonctionnel ou au remplacement d'applications bureau anciennes ou d'entreprise, par des logiciels SaaS, basés sur le Cloud. Les services de communication affichent une hausse plus modeste de 0,5 % compte tenu d'une concurrence accrue, de nouvelles réglementations sur l'itinérance et d'une baisse de la demande d'appareils. Les systèmes de centres de données et les serveurs ont progressé de +9,9 %. Le marché des serveurs a enregistré une demande plus forte que prévue dans le secteur « hyperscale », et cette tendance devrait se poursuivre en 2016.

Les dépenses en matière de services informatiques ont atteint près de 816,7 milliards d'euros en 2015, 121,3 milliards d'euros ayant été consacrés aux activités matériel et logiciel. Par conséquent, la taille du marché des services informatiques sur lequel Atos est présent représente 695,4 milliards d'euros (souvent décrit comme « services professionnels »), dont 30 % environ en Europe (Ouest et Est), soit 201,4 milliards d'euros ; il s'agit aujourd'hui du principal marché du Groupe.

#### Marché par région - 2015

Total (en milliards d'euros)

Amérique du Nord	319,1
Amérique latine	26,5
Europe de l'Ouest	194,6
Europe de l'Est	6,8
Moyen-Orient et Afrique	12,7
Asie/Pacifique	135,7
<b>TOTAL</b>	<b>695,4</b>

Source: Estimations Atos et rapport Gartner pour les services professionnels (conseil, développement et intégration, gestion informatique, gestion des processus). Taux de change à 0,9 € pour 1 USD en 2015.

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

Si on représente le marché de 2015, avec l'intégration de Bull et de Xerox ITO, Atos est la huitième entreprise de services professionnels informatiques du monde et la deuxième en Europe, avec une part de marché de près de 4 %. Atos est l'un des tous premiers leaders des services informatiques en Europe, juste derrière IBM.

De par sa taille, Atos est l'une des rares entreprises capables de couvrir toute l'Europe. Dans les plus grands pays européens, les principaux concurrents d'Atos sont IBM, HP, Accenture, Capgemini, CGI et certains leaders à échelon local avec une forte

implantation régionale, tels que Capita ou Fujitsu (Royaume-Uni), T-Systems (Allemagne) et Indra (Espagne). Des entreprises indiennes commencent à s'implanter fermement en Europe, mais pour l'heure, elles se confinent au Royaume-Uni (TCS, Cognizant, Infosys and Wipro). Faisant suite à l'annonce de nouveaux investissements dans cette région (Europe Centrale et pays nordiques), leur présence en Europe continentale pourrait s'accroître.

Enfin Atos, via sa filiale à 100% Canopy, est le leader européen sur le marché du Cloud privé.

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

Les parts de marché d'Atos dans les principaux pays et gammes de services sont présentés ci-après et reflètent bien sa place de leader informatique en Europe.

Ces chiffres se basent sur les estimations annuelles faites par le renommé cabinet de conseil Gartner sur les dépenses informatiques externes pour les Services professionnels pour 2015.

(en milliards d'euros)	Taille du marché		Atos	
	2015	Poids	2015	PdM(%)
Royaume-Uni & Irlande	73,9	37%	2,1	3%
Allemagne	28,6	14%	1,7	6%
France	22,9	11%	2,1	9%
Benelux & Pays Nordiques	34,8	17%	1,4	4%
Zone Ibérique	13,0	6%	0,4	3%
Europe Centrale & de l'Est	28,1	14%	1,0	4%
Reste de l'Europe	0,1	0%	0,0	1%
<b>Europe</b>	<b>201,4</b>	<b>100%</b>	<b>8,7</b>	<b>4%</b>
IT management/ Infrastructure <sup>1</sup>	76,3	38%	3,6	5%
Conseil & Implémentation <sup>2</sup>	94,7	47%	3,5	4%
Process Management <sup>3</sup>	30,5	15%	1,6	5%

Basé sur le chiffre d'affaires statutaire en 2015.

1 Ligne de Service Infogérance hors BPO.

2 Lignes de Service Conseil & Intégration de Systèmes et Big Data & Cybersécurité.

3 Incluant le BPO et Worldline.

Source : rapport Gartner 2015 Dépenses informatiques par marché pour les services professionnels (conseil, développement et intégration, gestion informatique, gestion des processus). Taux de change à 0,9 euro pour 1 USD en 2015.

Atos est également en concurrence dans d'autres marchés où le groupe est désormais considéré comme un acteur de premier plan :

- sur le marché de la sécurité des informations, PAC a placé Atos parmi les trois premiers prestataires de services de sécurité informatique en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique. La combinaison des capacités de cybersécurité et de Big Data, suite à l'acquisition de Bull, a permis à Atos de conforter sa place. Gartner prévoit que les dépenses mondiales en matière de sécurité des informations totaliseront 67 milliards d'euros en 2015, soit une augmentation de +4,7 % par rapport à 2014. Cette augmentation des dépenses est alimentée par les initiatives gouvernementales, une législation renforcée et de graves cas d'atteinte à la protection des

données. Les tests de sécurité, l'externalisation des services informatiques et la gestion des accès et des identités pourraient offrir les meilleures opportunités de croissance pour les prestataires de services ;

- Atos est l'un des leaders du marché européen de la technologie HPC, avec près de 20 % de parts du marché. L'avantage que présente le traitement en parallèle multiple pour la technologie HPC est le raccourcissement des délais de commercialisation pour la découverte de nouveaux produits ou la recherche scientifique. D'après les analystes, le marché mondial de la technologie HPC devrait progresser de plus de +6 % de 2015 à 2024, une croissance qui est portée par la demande d'analyse de Big Data et de HPC dans le Cloud.

### B.2.4 Perspectives à moyen terme

Selon les perspectives de l'économie mondiale du FMI, publiées au début de l'année 2016, la reprise de l'économie mondiale est faible et disparate selon les économies, et comporte désormais des risques dans les marchés émergents. Les économies avancées enregistreront une reprise plus modeste alors que les économies des pays en développement ou des marchés émergents seront confrontées à une croissance plus lente. La croissance mondiale est actuellement estimée à 3,1 % en 2015. Les perspectives du FMI, publiées en début d'année (2016), prévoient que la croissance mondiale se situe à 3,4 % en 2016 et à 3,6 % en 2017.

La croissance des économies avancées devrait atteindre 2,1 % et rester stable en 2017. L'activité globale reste dynamique aux États-Unis, alimentée par des conditions financières qui restent

favorables et un renforcement du marché du travail et de l'immobilier. Mais la force du dollar américain pose aussi d'autres questions, comme un léger recul de l'industrie manufacturière américaine. Dans la zone euro, une consommation privée plus forte, alimentée par une diminution des prix du pétrole et des conditions financières favorables, compensent un affaiblissement des exportations nettes.

Par ailleurs, les marchés émergents et les économies en développement sont confrontés à une nouvelle réalité, celle d'une croissance plus modeste, avec des forces cycliques et structurelles qui ébranlent le modèle de croissance traditionnel. Les prévisions de croissance pour la plupart des marchés émergents et des économies en développement révèlent une reprise plus lente, le taux le plus faible depuis la crise financière

de 2008-2009, se situant à +4,3 % et +4,7 % en 2016 et 2017, respectivement, avec des situations très diverses en fonction des pays. Alors que l'Inde et certains pays asiatiques émergents pourraient connaître une croissance soutenue, dans ce contexte l'Amérique du Sud et Centrale devrait enregistrer un nouveau ralentissement en 2016, reflétant la récession au Brésil et les difficultés économiques partout ailleurs dans la région.

Hors impact des variations des taux de change, la croissance des dépenses informatiques, prévue par le Cabinet Gartner pour la période 2014-2019, s'élève à 2,4 %, avec de grandes disparités selon les grandes régions. L'Amérique du Nord reste la plus grande région de ce marché (1 140 milliards de dollars) et l'Asie-Pacifique devrait encore une fois connaître la plus forte croissance pour 2016 (4,5 %). Les autres régions poursuivent leur reprise mais souffrent encore d'une croissance lente. La zone euro poursuivra sa légère croissance, sur la base de la reprise affichée au début de l'année 2015, aidée par les nouvelles politiques d'assouplissement monétaire de la Banque centrale européenne ainsi que par un euro plus faible, soutenant une croissance saine des dépenses informatiques.

Pour ce qui est de l'avenir du numérique, Gartner prévoit que d'ici 2020 plus de 35 milliards d'objets seront connectés à Internet. Les changements à venir vont bien au-delà de l'IdO.

Les machines deviennent de plus en plus intelligentes et autonomes, donnant lieu à l'apparition des « robots » et au développement mondial de machines informatiques et logicielles autonomes, à même d'aider les travailleurs humains dans des cas pratiques. Les vrais risques sont flagrants. Les fonctionnalités numériques sont incluses dans un nombre croissant de systèmes et les responsables du service numérique doivent aujourd'hui faire face à des risques qui échappent à ce qui a été la normalité dans le monde des technologies informatiques.

Au total, le marché des services informatiques devrait s'accroître au cours des trois prochaines années, avec un Taux de Croissance Annuel Moyen de +4,1 %. Les États-Unis devraient connaître une croissance de l'ordre de +4,3 %, grâce à une forte dynamique d'adoption de l'infrastructure Cloud et à une rapide acceptation du modèle Cloud par les acheteurs. En revanche, des pays émergents, tels que la Russie et le Brésil, sont confrontés à des problèmes politiques et économiques. Les entreprises devront parvenir au juste équilibre entre la réduction des coûts et les opportunités de croissance en ces temps qui pourraient s'avérer plus difficiles.

---

## B.3 Stratégie et ambition 2016

### B.3.1 Contexte de marché

Atos opère sur le marché des services informatiques dans un paysage très concurrentiel. Les acteurs du marché sont en effet confrontés d'une part à de grandes entreprises internationales, telles que les groupes américains (IBM, HP, Accenture), et d'autre part à des entreprises implantées dans des pays à bas coûts. Il s'agit principalement d'entreprises indiennes qui souhaitent étendre leur sphère d'activités après avoir pénétré les pays anglophones, mais aussi d'Amérique latine, et probablement bientôt la Chine. Atos est également en concurrence avec des champions nationaux bénéficiant de solides relations avec les autorités publiques nationales.

Par ailleurs, Atos opère sur un marché qui rencontre d'importants changements et dans lequel l'innovation élargit le rôle de l'informatique, qui était traditionnellement utilisée pour

prendre en charge les opérations des grandes organisations. Une première extension de ce positionnement sur le marché a été dans les années 2000 l'utilisation de l'informatique comme levier de croissance, avec l'introduction de la technologie dans les processus métiers, suivi d'une maturation rapide des tendances les plus récentes autour du Cloud, de la mobilité, de l'Internet des objets et du Big Data, qui ouvrent de nouvelles opportunités majeures pour le Groupe. A partir de 2010, les réseaux sociaux ont acquis une nouvelle dimension en passant du consommateur à l'entreprise, générant de nouveaux secteurs de développement pour le marché des services informatiques. Dans ces domaines, Atos fait face à une concurrence de nouveaux acteurs issus du Web.

### B.3.2 Ambition 2016

Pour la période 2014-2016, Atos a mis en place un plan stratégique triennal, appelé « Ambition 2016 », pour permettre au Groupe de devenir une entreprise de premier ordre et la marque informatique européenne préférée.

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

- ancrer le leadership d'Atos en Infogérance au plan mondial ;
- accélérer la croissance et accroître la profitabilité en Intégration de Systèmes ;

- renforcer le portefeuille commercial d'offres innovantes et de rupture et continuer à nouer des partenariats stratégiques avec les leaders technologiques ;
- consolider la position de numéro un dans les services Cloud en Europe ;
- poursuivre son développement aux Etats-Unis et accélérer sa croissance dans les pays émergents ;
- offrir plus de flexibilité à Worldline et consolider son leadership dans les paiements.

La responsabilité sociétale de l'entreprise et la performance durable sont essentielles pour atteindre les objectifs opérationnels. L'intégration des facteurs sociaux, environnementaux et de gouvernance responsable dans les décisions stratégiques au jour le jour contribuent à assurer une croissance durable.

En ligne avec le plan Ambition 2016, Atos a accéléré sa transformation, avec notamment l'introduction en bourse de Worldline, l'intégration des opérations et des technologies de Bull, l'acquisition de Xerox ITO afin d'accroître de façon

significative sa présence en Amérique du Nord, l'acquisition d'Unify et la signature d'un accord pour acquérir la société Equens.

Le Groupe a ainsi renforcé sa position parmi les leaders mondiaux des services numériques avec un portefeuille d'offres repositionné sur des segments informatiques à plus forte croissance et valeur ajoutée, en particulier dans le Cloud, le Big Data, la mobilité et la sécurité, afin d'accompagner ses clients dans la transformation de leurs activités grâce aux technologies numériques.

### B.3.2.1 Ancrer le leadership d'Atos en Infogérance au plan mondial

En Infogérance, au moment de du lancement du plan Ambition 2016, Atos avait déjà la taille, la diversité des activités et la couverture nécessaires pour suivre ses clients partout dans le monde, et a assis sa crédibilité, reconnue sur le marché des grands contrats. Sur la période 2014-2016, le Groupe continue d'ancrer son leadership en Infogérance au plan mondial tout en évoluant pour proposer des services à plus forte valeur ajoutée, permettant une augmentation du nombre de contrats signés et de la rentabilité. Dans ce contexte, la priorité est d'augmenter la satisfaction des clients. Le Groupe prévoit un renforcement des programmes d'industrialisation (« End-to-end » et « Lean ») et d'automatisation tout en développant ses « centres de données neutres en carbone ».

Grâce à l'acquisition de Bull finalisé en août 2014, l'Infogérance d'Atos a vu son chiffre d'affaires augmenter d'environ 500 millions d'euros. Cela a enrichi les offres d'Atos grâce aux

expertises de Bull dans les Services de maintenance et de migration grand systèmes permettant à Atos d'adresser de nouveaux marchés avec une taille plus importante. Bull a apporté de nouvelles capacités de migration et a renforcé le partenariat stratégique avec EMC<sup>2</sup>.

L'acquisition des activités d'externalisation informatique de Xerox (« Xerox ITO ») a représenté une nouvelle étape dans le renforcement du leadership mondial d'Atos en Infogérance qui représente désormais un chiffre d'affaires annuel supérieur à 6 milliards, et un renforcement de ses offres en gestion des infrastructures et des postes de travail.

L'activité « Services » d'Unify intégrée aux opérations d'Infogérance d'Atos représente environ 400 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel. Elle vient renforcer l'offre du Groupe par son portefeuille dans le domaine des communications unifiées.

### B.3.2.2 Accélérer la croissance et accroître la profitabilité en Intégration de Systèmes

Ambition 2016 prévoit le renforcement d'une organisation mondiale davantage centralisée en Intégration de Systèmes, focalisée par marché et proposant des offres clients différenciées. La Ligne de Service envisage également un accroissement significatif de ses effectifs offshore. Pour améliorer sa marge opérationnelle, l'Intégration de Systèmes a mis en place des programmes d'optimisation de bout-en-bout des processus métiers.

Une initiative clé pour améliorer la profitabilité de l'Intégration de Systèmes d'organisation consiste est d'accroître les effectifs offshore pour passer de 33% de ses effectifs direct de l'Intégration de Systèmes à 50% fin 2016, permettant à Atos de venir s'aligner sur ses principaux concurrents. Fin 2015, le taux d'offshore en Intégration de Systèmes atteignait déjà 43%, tout à fait en ligne pour atteindre l'objectif de 50% fin 2016.

Parallèlement, Intégration de Systèmes prévoit de continuer à renforcer le processus d'intégration des centres de production en Pologne, Russie, Thaïlande, Chine, au Maroc ainsi qu'en Amérique du Sud. Cela contribuera à répondre à des besoins spécifiques de clients tels que la langue, le fuseau horaire et les exigences réglementaires, par exemple en matière de protection des données personnelles.

La contribution de Bull pour 300 millions d'euros de chiffre d'affaires en Intégration de Systèmes a amélioré la taille de cette Ligne de Service et l'élargissement de la base de clientèle permet des ventes croisées de ses offres, en particulier dans l'Industrie, la Banque, la Défense et le Secteur public. L'alignement des meilleures pratiques d'Atos au périmètre de Bull grâce à un programme d'amélioration des opérations permet de générer une marge plus élevée en ligne avec le plan à trois ans d'Atos.

### B.3.2.3 Renforcer le portefeuille commercial d'offres innovantes et de rupture et continuer à nouer des partenariats stratégiques avec les leaders technologiques

Le Groupe a développé des offres innovantes dans les dernières années et continue d'investir dans l'innovation pour anticiper les nouvelles tendances. Le Groupe a également renforcé sa position parmi les leaders mondiaux des services numériques avec un portefeuille d'offres repositionné aux travers d'acquisitions sur des segments informatiques à plus forte croissance et valeur ajoutée, en particulier dans le Cloud, le Big Data, la mobilité et la sécurité, afin d'accompagner ses clients dans la

transformation de leurs activités grâce aux technologies numériques.

Les enjeux sociaux et environnementaux créent de nouvelles opportunités. L'innovation dans ces domaines est en effet considérée comme un processus collaboratif et participatif en vue de développer des solutions informatiques qui répondent aux attentes des clients et des parties prenantes. La stratégie

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

L'acquisition de Bull a permis la création d'un leader dans le Big Data et la cybersécurité s'appuyant sur opérations existantes à l'échelle mondiale d'Atos et sur l'expertise unique de Bull dans les solutions de sécurité et des supercalculateurs (HPC). Une part significative du Big data nécessite la technologie HPC et Bull et le leader européen de ce marché. La connaissance des marchés verticaux d'Atos, sa large base de clients, ses capacités en Intégration de Systèmes, combinées à l'expertise de Bull dans les infrastructures HPC, ont permis d'élargir l'offre de services d'Atos et d'augmenter la taille des activités de serveurs à haute vitesse (HPC). Cela a également permis à Atos de renforcer ses solutions d'analyse de données, de proposer des services Big Data et d'assoier sa position sur ce marché à forte croissance.

Sur le marché très fragmenté de la cybersécurité où les acteurs de niche coexistent, la mise en commun des compétences de Bull et d'Atos a créé un fournisseur de produits et services avec une taille différenciante. Le nouveau Groupe bénéficie d'équipes internes de R&D, de technologies brevetées, de produits et services spécialement conçus pour des secteurs spécifiques tels

que la cybersécurité et la Sécurité dans le Cloud. Toutes les lignes de Service du Groupe bénéficient d'un ensemble d'actifs et de compétences uniques pour gagner de nouveaux grands contrats, dans un contexte où la sécurité est devenue un enjeu majeur pour construire des environnements numériques de confiance pour les clients.

Unify, entité achetée fin 2015, fournit des logiciels et des services de communications intégrés, associant la voix et les données, et génère 1,2 milliard d'euros de chiffre d'affaires, dont un tiers dans les Services et un tiers dans les solutions logicielles et les plateformes qui améliorent le travail collaboratif, la transformation numérique et la performance opérationnelle des entreprises. Capitalisant sur plus de 3 000 brevets et 100 millions d'euros de dépenses en R&D par an, les technologies d'Unify sont venues élargir les offres technologiques d'Atos.

Les alliances et partenariats constituent une partie importante de la stratégie du Groupe en vue d'augmenter sa part de marché sur des services et sur des marchés spécifiques, où la combinaison et l'exploitation des compétences, des ressources et des connaissances locales peuvent s'avérer profitable à tous en termes d'innovation. Le Groupe envisage la poursuite de partenariats stratégiques avec les leaders technologiques pour renforcer ses compétences et savoir-faires dans les domaines relatifs aux offres innovantes et de rupture.

#### B.3.2.4 Consolider la position de numéro un dans les services Cloud en Europe

En partenariat avec EMC et VMware, Atos a développé une solide expertise autour de la migration des organisations privées et publiques vers le Cloud grâce à une offre clé-en-main en Services technologiques Cloud (Conseil & Intégration de Systèmes) et en Opérations Cloud (Gestion d'infrastructure).

Atos représente déjà aujourd'hui la première plate-forme européenne de services Cloud s'appuyant sur des investissements importants réalisés au cours des dernières années. Le Groupe a généré 552 millions d'euros de chiffre d'affaires dans le Cloud en 2015 et affiche l'ambition de générer au moins 700 millions de chiffre d'affaires en 2016 venant ainsi maintenir son leadership en Europe.

Atos présente des avantages concurrentiels par rapport aux fournisseurs d'infrastructures ou aux purs acteurs du Cloud. Le Groupe offre à ses clients des services d'une qualité très supérieure à ceux fournis dans le Cloud public. Ses clients sont de grandes entreprises dont les demandes nécessitent des conventions de services aux niveaux particulièrement élevés. Enfin, Atos offre dans l'archivage et le traitement des données la sécurité requise et une empreinte environnementale responsable pour les grandes entreprises et organisations.

Les acquisitions de Bull et de Xerox ITO ont significativement renforcé la position d'Atos en élargissant sensiblement la taille de la base de clientèle susceptible de faire migrer leurs infrastructures informatiques vers le Cloud.

#### B.3.2.5 Poursuivre son développement aux Etats-Unis et accélérer sa croissance dans les pays émergents

Ces dernières années, le Groupe a travaillé à l'amélioration du profil géographique. En 2013, le Groupe générait environ 7% de son chiffre d'affaires aux Etats-Unis, un levier essentiel du plan Ambition 2016 était de renforcer la présence du Groupe aux Etats-Unis qui représentent le plus grand marché des services informatiques dans le monde, un marché d'adoption précoce des technologies innovantes à forte croissance et un réservoir d'ingénieurs de talent hautement qualifiés. L'ambition de doubler le chiffre d'affaires aux Etats-Unis pour atteindre 1,2 milliard d'euros en 2016 était basée sur le développement de la base clients existante en intensifiant les efforts commerciaux, en capitalisant sur les contrats existants avec les clients américains, en renforçant les partenariats et en accélérant la croissance externe tout en maintenant la stricte discipline financière propre au Groupe en matière d'acquisitions.

Dans ce contexte, Atos a acquis l'activité d'externalisation informatique de Xerox (Xerox ITO), ayant permis à Atos de passer d'une présence européenne à une position mondiale de premier plan et accède à un réservoir d'ingénieurs de talent hautement qualifiés grâce à une plus grande visibilité. Xerox ITO est dirigé par une équipe managériale solide et expérimentée qui a renforcé les talents d'Atos aux USA. Les clients de Xerox ITO, composés d'entreprises américaines de premier ordre notamment sur des marchés attractifs tels que la Distribution et la Santé, ont enrichi la base clients existante d'Atos qui pourra les accompagner tout au long de leur transformation digitale.

D'autre part, Atos prévoit de renforcer sa présence sur les marchés émergents, en particulier en Asie-Pacifique et dans la zone Inde, Moyen-Orient & Afrique. Dans ces géographies, la concurrence locale est intense et le Groupe se développe soit en

accompagnant ses clients européens, soit en s'adressant aux marchés locaux avec des offres hautement différenciées et un solide soutien de partenaires locaux bien établis.

La révolution numérique est un puissant vecteur de croissance pour l'Afrique. Atos a l'ambition de faire de ce continent une nouvelle plateforme technologique pour le monde entier et un acteur majeur de la transformation numérique, ceci en lui fournissant des solutions innovantes adaptées aux spécificités locales et le développement local de solutions qui seront ensuite déployées à l'échelle mondiale. Pour répondre à ces enjeux, Atos s'appuie sur son expertise dans le domaine des hautes technologies et renforce son positionnement comme partenaire de confiance des acteurs économiques africains, des gouvernements et des entreprises internationales. La croissance des équipes locales d'Atos ainsi que les investissements importants réalisés dans ses Global Delivery Centers africains témoignent de l'engagement d'Atos dans la croissance du continent où le co-développement avec les parties prenantes et les partenaires locaux est fondamental. Les activités du Groupe sont donc fortement ancrées dans le tissu local, notamment en termes de recrutement, de développement de filières de compétences et d'expertises technologiques, mais aussi concentrées dans les domaines où la transformation numérique de l'Afrique s'accélère tels que les télécoms, la banque, l'e-gouvernement, l'e-santé ou l'éducation à distance par exemple.

Atos qui est présent dans neuf pays d'Afrique (Maroc, Egypte, Tunisie, Sénégal, Afrique du Sud, Cote d'Ivoire, Gabon, Madagascar, Algérie) et emploie plus de 1 600 ingénieurs africains a ainsi continué son développement local en 2015 avec l'ouverture d'un second centre de développement à Dakar (Sénégal) et venu compléter celui basé à Casablanca (Maroc). Cette plateforme a pour objectif de répondre aux besoins des clients internationaux d'Atos en matière de développement applicatif mais cette expertise locale est également mise à la disposition de ses clients d'Afrique subsaharienne.

« *Mon ambition est de veiller à ce que le Sénégal devienne une plateforme exportatrice de Services Informatiques semblable à l'Inde* » a déclaré Thierry Breton, Président-Directeur général d'Atos.

Ce Global Delivery Center délivre déjà des services auprès de 20 clients, avec parmi eux, plusieurs grandes entreprises internationales. A la fin de l'année 2015, le centre de Dakar s'appuyait sur l'expertise d'une équipe de près de 200 collaborateurs. Atos a l'ambition d'y employer 2 000 développeurs et ingénieurs d'ici trois ans et 5 000 ingénieurs africains à horizon 2020.

Dans les pays développés et émergents, Atos veille à prendre en compte les attentes des parties prenantes locales pour garantir un impact social et environnemental responsable dans les communautés où il opère.

### B.3.2.6 Offrir plus de flexibilité à Worldline et consolider son leadership dans les paiements

La création de Worldline en juillet 2013 correspond au souhait du Groupe de permettre à sa filiale de se doter des sources de financement nécessaires à son développement. Pour cela, le Groupe a réalisé l'introduction en bourse Worldline en le 27 juin 2014. L'objectif principal de l'introduction en bourse de Worldline était de renforcer sa flexibilité financière et stratégique afin d'accélérer son développement et de renforcer sa position de consolidateur dans le domaine des paiements et des services transactionnels. La Société va continuer à travailler sur l'industrialisation et l'innovation, tout en renforçant ses partenariats.

En novembre 2015, Worldline a conclu un accord avec Equens, un acteur européen de premier plan dans les services de paiement basé aux Pays-Bas. La transaction représenterait une étape structurante pour Worldline, en ligne avec la stratégie présentée lors de son introduction en bourse. Worldline verra sa taille significativement accrue, ajoutant 310 millions d'euros à son chiffre d'affaires et 39 millions d'euros à son OMDA (base pro forma 2015).

Les activités de Traitements de Transactions des deux groupes seraient fusionnées dans une entreprise commune, détenue à 63,6% par Worldline et à 36,4% par les actionnaires actuels d'Equens. Au travers de l'entité nouvellement nommé « Equens Worldline Company », Worldline renforce son leadership européen dans les services de paiement par carte et bénéficierait de l'expertise d'Equens dans les systèmes de paiement de masse SEPA et dans les chambres de compensations automatisées (Automated Clearing House).

De plus, Worldline projette d'acquérir PaySquare, l'activité Transactions Commerçants d'Equens, pour 72 millions d'euros en numéraire. PaySquare sera directement intégré dans la ligne d'activité mondiale Services Commerçants de Worldline qui bénéficierait ainsi de plus fortes positions en services commerçants au Benelux et dans le domaine des acquisitions transfrontalières (aux Pays-Bas, en Belgique, en Allemagne, en Pologne...), avec des offres omni-canales plus complètes et intégrées.

Une forte création de valeur est prévue grâce à un plan de synergies déjà défini. Des synergies de coûts d'environ 40 millions d'euros sont prévues pour 2018, dont la moitié dès 2017. Elles reposent sur la rationalisation des infrastructures, la baisse des coûts administratifs, l'optimisation des achats et du parc immobilier, avec une croissance plus forte du chiffre d'affaires sur des offres complémentaires et très innovantes. Un plan de convergence des plateformes applicatives serait également mis en place avec les clients d'Equens pour produire à horizon 2020/2021 un volant additionnel de synergies de coûts et de chiffre d'affaires.

La signature définitive de la transaction est prévue au cours du second trimestre 2016. Elle est soumise à l'information et à la consultation des institutions représentatives du personnel chez Worldline et chez Equens, ainsi qu'à l'approbation par les autorités de régulation bancaires et de la concurrence.





# C

## Ventes et production

<b>C.1</b>	<b>Approche d'Atos pour le développement des ventes et des activités</b>	<b>36</b>
C.1.1	Nouveau modèle de stratégie sur le marché	36
C.1.2	La fonction marketing au service du modèle de marché	37
C.1.3	Direction des Ventes Stratégiques	37
<b>C.2</b>	<b>Infogérance</b>	<b>38</b>
C.2.1	Compétences en centres de données et infrastructures gérées	38
C.2.2	Compétences en services en environnements de travail	39
C.2.3	Compétences en Maintenance Applicative	40
C.2.4	Capacités en réseau et communication	40
C.2.5	Services de transformation numérique	40
C.2.6	BPO : Externalisation des processus métiers (Business Process Outsourcing)	41
<b>C.3</b>	<b>Conseil &amp; Intégration de Systèmes</b>	<b>42</b>
C.3.1	L'ère de la digitalisation	42
C.3.2	Accompagnement de la transformation vers la digitalisation	42
C.3.3	Appliquer la stratégie du plan à trois ans	44
C.3.4	Perspectives	45
C.3.5	Adresser les enjeux du marché	45
<b>C.4</b>	<b>Big Data &amp; Cybersécurité</b>	<b>46</b>
C.4.1	Une forte valeur ajoutée au cœur de la transformation numérique	46
C.4.2	Big Data : l'expertise de la performance extrême au service de la valorisation de la donnée	46
C.4.3	Cybersécurité : l'expertise de la sécurité informatique au service de la confiance métier	47
C.4.4	Défense : l'expertise de la sécurité des activités critiques	47
C.4.5	Perspectives	48
<b>C.5</b>	<b>Cloud &amp; Enterprise Software</b>	<b>48</b>
C.5.1	Offres de Canopy	48
C.5.2	Adoption par le marché	49
C.5.3	Impact sur l'activité	50
<b>C.6</b>	<b>Worldline</b>	<b>50</b>
C.6.1	Services Commerçants & Terminaux	51
C.6.2	Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement	51
C.6.3	Mobilité & Services Web Transactionnels	51



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

### C.1.1 Nouveau modèle de stratégie sur le marché

A partir de 2014, Atos a progressivement déployé un nouveau modèle économique et commercial. Ce nouveau modèle constitue un levier essentiel pour atteindre notre objectif de taux de croissance organique pour la période 2014-2016.

#### C.1.1.1 Deux moteurs de développement commercial distincts

L'objet de ce nouveau modèle est de concentrer les métiers, ressources et expertises du Groupe sur la conduite de la transformation numérique des métiers de nos clients. Cette approche verticale, c'est-à-dire de la numérisation de la R&D à celle de la relation client, vise à permettre à Atos d'accompagner ses clients tout au long de leur transformation numérique. Ce modèle est à la fois moteur de croissance et de développement.

##### Moteur de croissance

Le nouveau modèle économique et commercial d'Atos se concentre sur les grandes organisations internationales. Il s'agit d'une part des 250 premiers comptes d'Atos, d'autre part de nouveaux grands comptes identifiés par la conjonction de leurs besoins ou stratégie de transformation numérique avec l'expérience d'Atos auprès de ses grands clients existants. Ces comptes clients sélectionnés représentent 70% du chiffre d'affaires externe d'Atos.

Ces comptes seront organisés par marchés avec une couverture mondiale : Services Financiers ; Industrie, Distribution & Transports ; Télécoms, Médias & Services aux collectivités ; Public & Santé ; compte Siemens. Leur mission est d'assurer la proximité avec les clients, l'accompagnement de leurs demandes, la définition des solutions à leurs besoins et leur satisfaction. Ces organisations marchés sont responsables de la croissance du chiffre d'affaires pour leurs comptes.

##### Moteur de développement

Les autres clients et le reste du chiffre d'affaires d'Atos sont gérés par les lignes de Service avec pour objectif de contribuer à la croissance par le biais du renouvellement et de l'extension des contrats en cours.

#### C.1.1.2 Un modèle axé sur le client qui dynamise les Ventes

Le nouveau modèle permet aux Chargés de comptes responsables des plus grands clients de contribuer à leur croissance :

- le rôle de Leader de marché local a été supprimé ;
- les Chargés de comptes dépendent à présent directement des marchés mondiaux ;
- les Chargés de clientèle bénéficient d'une pleine autorité sur toutes les ressources de Vente et de prévente nécessaires à la gestion des comptes ;
- les Chargés de clientèle sont responsables du Plan de compte qui est considéré comme un contrat interne visant à garantir une cohérence totale entre les lignes de Service, les Unités opérationnelles et les marchés, concernant aussi bien l'objectif de chiffre d'affaires que les ressources nécessaires à la réalisation de cet objectif ;
- le plan de compte, mis à jour tous les six mois, constitue la base du processus d'élaboration du budget et des prévisions, assurant l'entière responsabilité de toutes les parties prenantes.

Les priorités ont été profondément redéfinies afin d'accroître la précision et la responsabilité en matière de Ventes :

- au niveau du Groupe, le poste de Directeur Commercial a été créé pour orienter l'ensemble des actions de ventes, en dirigeant les responsables des marchés mondiaux, les responsables monde des ventes des lignes de services, l'engagement stratégique des ventes mondiales, les Alliances mondiales, le Marketing et eXpand ;
- la fonction Ventes des lignes de Service a été renforcée en transférant à ces dernières une partie des forces de vente d'Atos, afin d'assurer la couverture de tous les clients locaux, et en mettant en place un Directeur Ventes lignes de Service, aussi bien au niveau local qu'au niveau mondial ;
- des commerciaux ont été affectés aux lignes de Service afin d'assurer le développement des comptes ;
- un Conseil de croissance rapide a été mis en place pour anticiper les attentes découlant des tendances émergentes et garantir la disponibilité des capacités et des forces de ventes, afin de cibler rapidement de nouvelles sources de croissance ;
- l'Alliance en tant que canal de vente a été créée afin qu'Atos puisse tirer entièrement parti de ses partenariats avec les fournisseurs de technologie clés de sorte à générer davantage de nouvelles opportunités commerciales ;
- Le Programme eXpand a été réorienté sur le management du changement et le suivi des ventes.

## C.1.2 La fonction marketing au service du modèle de marché

Le marketing est organisé comme une fonction globale, sous la responsabilité du directeur marketing Groupe, regroupant le marketing client dans les Marchés, les offres marketing dans les lignes de services, les plates-formes de communication numériques dans les fonctions supports globales et le marketing opérationnel dans les entités géographiques. La fonction marketing globale a été créée avec pour mission :

- de formaliser le positionnement d'Atos pour anticiper et répondre aux besoins de transformation numérique de ses clients ;
- de construire nos propositions de valeur sur les quatre piliers fonctionnels de la transformation numérique de nos clients :
  - la numérisation relation client,
  - la réinvention numérique du business model traditionnel,
  - la numérisation des processus et de l'organisation pour améliorer l'efficacité opérationnelle,
  - la confiance et la conformité numérique par la mise en œuvre de nouvelles technologies et politiques de sécurité ;
- de numériser la fonction marketing afin d'en améliorer l'efficacité et d'en faire pour les organisations commerciales et les clients d'Atos le pilote de notre expertise, de numériser les matériaux et pratiques commerciales (présentation des offres, cas clients, références, et d'autres outils clients et matériels) afin de faciliter le dialogue avec le client, d'augmenter les points de contacts avec les clients et prospects.

## C.1.3 Direction des Ventes Stratégiques

### C.1.3.1 Contexte

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

payable en fonction de l'utilisation, gage pour les clients ayant des volumes variables.

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

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

### C.1.3.2 Nouveautés

Les ventes stratégiques (SSE) sont une division bien définie au sein d'Atos visant à chasser et à remporter des contrats importants, internationaux ou mondiaux. Le département a été récemment divisé en deux lignes de service, l'un pour l'Infogérance et l'autre pour le Conseil & l'Intégration de Systèmes pour accroître l'affinité aux services offerts et la compétence technique des équipes offres. Ceci renforcera

également les capacités d'Atos à mettre l'accent sur des contrats de tours dans le cadre des externalisations multi-vendeurs de nos clients.

Les équipes en charge des appels d'offres tant au sein de SSE et de ILD sont composées de plusieurs SSE provenant de plusieurs pays, dont :



- les Développeurs d'Affaires : accent mis sur le client, développement stratégique, responsable des relations et coordination générale ;
- les Directeurs de Projets : gestion des projets d'achat, mise en œuvre de la stratégie, développement et contrôle des budgets liés aux appels d'offres, gestion de l'ensemble de l'équipe chargée des appels d'offres ;
- les Architectes Financiers : conception de modèles financiers innovants, commercialement attractifs, étudiés au plan fiscal, etc ;

- les Apporteurs de Solutions : conception de solutions innovantes répondant ou dépassant les besoins des clients.

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

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

### C.1.3.3 Ambitions d'Atos

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

## C.2 Infogérance

Atos est spécialisé dans la gestion et la transformation des systèmes informatiques de ses clients. Il est l'une des trois premières entreprises dans ce domaine en Europe et l'une des six premières dans le monde. L'Infogérance, qui intègre aujourd'hui les activités liées de Bull et de Xerox ITO, représente environ 6 milliards d'euros de chiffre d'affaires, et plus de 40 000 employés d'Atos travaillent dans ce domaine dans plus de 50 pays à travers le monde. Le Groupe est l'une des rares entreprises capables de fournir l'ensemble de la chaîne (conception, mise en place et gestion) d'une solution d'externalisation complète offrant la gestion et la transformation de services globaux pour les postes de travail, les infrastructures, les applications, la sécurité et le Cloud.

La majeure partie du chiffre d'affaires généré par l'Infogérance provient d'une part des services d'infrastructure et de Cloud Computing, et d'autre part des solutions de poste de travail, des services applicatifs, des services réseau et communication et des

services de transformation technologique. Elles se décomposent comme suit :

- 53% – Services de Cloud Computing, de centres de données et de gestion d'infrastructure ;
- 24% – Gestion des postes de travail, dont le service d'assistance ;
- 8% – Services applicatifs ;
- 9% – Services réseau et communication ;
- 6% – Services de transformation technologique

Les cinq Entités Opérationnelles géographiques les plus importantes du point de vue du chiffre d'affaires sont le Royaume-Uni & Irlande, l'Amérique du Nord, l'Allemagne, le Benelux & Pays Nordiques, et la France.

### C.2.1 Compétences en centres de données et infrastructures gérées

La stratégie de l'activité Centres de Données d'Atos, qui intègre aujourd'hui les actifs de Xerox ITO, est composée de quatre hubs en Cloud jumelés (soit huit centres de données) soutenus par des centres de données stratégiques répartis sur 10 centres de données jumelés. Cette architecture permet de fournir tous les services d'Infogérance ; celle-ci est l'architecture cible qui verra grandir, optimiser et recevoir l'ensemble des traitements de plus de plus de 85+ centres et salles de données locales et périphériques multi-clients. Une partie doit encore être consolidée, en ligne avec la consolidation avec succès du programme qui vise un objectif de fermeture de 22 sites jusqu'à 2019, en plus des 37 centres de données consolidés sur les quatre dernières années.

Atos a engagé un programme pour mettre à jour ses centres de données sur quatre ans, construire de nouveaux centres de données modulaires, ou déplacer pour moderniser la colocation

des sites et continuer à maîtriser sa consommation d'énergie (réduction du PUE/Power Usage Effectiveness) dans les centres de données existants et à venir. Le programme vise également à garantir que les centres de données d'Atos disposeront d'une capacité suffisante et pourront assurer la continuité de l'activité pour les plans de développement du portefeuille de Cloud. Les innovations avant-gardistes mises en œuvre pour l'ouverture de deux sites ultra modernes en Allemagne et au Royaume-Uni en sont une belle illustration. En Allemagne, le hub en Cloud de l'un de nos sites existants a été complètement transformé en termes de puissance, de refroidissement et de sécurité, sans interruption des services, tandis que la nouvelle technologie a permis de réduire l'indice d'efficacité énergétique (PUE) de 1,9 à 1,3. Au Royaume-Uni, Atos a lancé la construction d'un tout nouveau site climatisé et écologique, avec un indicateur d'efficacité énergétique (PUE) extrêmement faible de 1,15. Atos

investira dans la construction de nouveaux centres de données à la pointe de la technique, deux nouveaux et quatre sites rénovés, dans trois pays stratégiques clés entre 2016 et 2018.

Atos a poursuivi le déploiement du programme « Ambition zéro carbone » dans le monde entier dont l'objectif est de réduire la consommation énergétique des installations du Groupe et de celles de ses clients, réaliser des audits carbone dans les centres de données et développer des projets de compensation de l'empreinte carbone produite par ses centres. Via ces centres de données mondiaux à haute efficacité énergétique, Atos offre une vaste expérience de la gestion d'infrastructures, avec une palette complète de services globaux couverts par un contrat avec des engagements de niveaux de service (SLA).

Via ces centres de données mondiaux à haute efficacité énergétique, Atos offre une vaste expérience de la gestion d'infrastructures, avec une palette complète de services globaux couverts par un contrat avec des engagements de niveaux de service (SLA) : portefeuille de serveurs infogérés (plus de 238 000), stockage (plus de 300 Petabytes), ordinateurs centraux (plus de 119 000 MIPS). Cependant, le portefeuille a aussi été amélioré en 2015 avec l'expansion continue des services Cloud (voir section C.3.3 Cloud & Logiciels d'entreprise) et les offres de centres de données numériques, tous offrant de solides fondations d'infrastructure et de centres de données pour les plans d'expansion future du Groupe.

L'intégration réussie de Bull a également apporté à Atos des capacités nouvelles et considérables en produits d'infrastructures, services et actifs également présentes dans la section Big Data & Cybersécurité.

En 2015, Atos a également été la première société à lancer un centre de données numériques, un ensemble de services globaux qui prolonge ses services informatiques virtualisés pour inclure les réseaux, le stockage et la gestion/l'automatisation. Ces services sont fournis sous forme d'Infogérance avec une plateforme réalisée par logiciel et entièrement intégrée. Cela soutient notre volonté de faire entrer nos clients dans ce que nous appelons la troisième révolution numérique. A ce stade, la vitesse de l'informatique répond finalement aux demandes commerciales, en fournissant aux clients des ressources en matière d'infrastructure au moment même où ils en ont besoin. Ils ont ainsi la garantie de pouvoir bénéficier d'un avantage concurrentiel. Les services du centre de données numériques constituent une avancée majeure en termes d'infrastructure et complètent nos solutions et services Canopy. Atos se positionne donc comme le leader en aidant ses clients à faire évoluer leur infrastructure informatique pour tirer profit des technologies Cloud et logicielles les plus pointues.

De nouveaux services innovants qui feront leur apparition en 2016 intégreront la solution Atos Resource Island pour les clients qui souhaitent bénéficier de niveaux de protection maximum pour leurs précieux actifs commerciaux ; des services de vidéo-surveillance gérés élaborés avec notre partenaire stratégique EMC comblent une lacune du marché pour un fournisseur unique en ce qui concerne tous les éléments d'une solution de surveillance, depuis le conseil en sécurité, la stratégie et conception des caméras, les activités de déploiement ; des solutions de stockage intelligentes pour renforcer un grand nombre de produits parmi les meilleurs, tels que la synchronisation de fichiers et les solutions de partage, ainsi que d'autres services Cloud innovants.

## C.2.2 Compétences en services en environnements de travail

L'offre de services Workplace d'Atos propose des services modulaires et innovants d'environnement et de postes de travail, qui reposent sur une expérience reconnue dans tous les secteurs d'activité. Atos gère désormais plus de 3,2 millions de postes de travail pour utilisateurs finaux, par l'intermédiaire du centre de services de production mondiaux en environnements de travail, agissant comme une seule unité de prestation mondiale virtuelle, couplés à des centres de production, présent mondialement, gérant annuellement plus de 45 millions de demandes d'intervention en 38 langues et une capacité d'assistance sur site dans 118 pays, confirmant incontestablement la présence d'Atos à l'échelle mondiale. L'organisation internationale des services bureautiques représente un effectif de plus de 12 000 personnes. Au travers de ses services Workplace, Atos fournit des services qui répondent aux besoins des utilisateurs finaux des entreprises clientes d'aujourd'hui. Des solutions clés telles que la Gestion de la Mobilité d'Entreprise, associée à la gestion des applications, les postes de travail virtuels et les solutions de collaboration associée pour fournir un modèle d'environnement de travail centré autour d'Internet disposant des fonctionnalités requises par les utilisateurs finaux et les activités reliées.

Les expériences consommateurs continuent de totalement changer les attentes des personnes sur leurs lieux de travail. Pour les utilisateurs finaux, l'« uniformisation » n'est plus d'actualité et l'approche du poste de travail flexible consiste à fournir aux travailleurs des solutions utilisables à tout moment, n'importe où et avec n'importe quel équipement. L'attention prioritaire portée à la clientèle d'Atos et l'expérience totale d'utilisateur final, comprenant un support omnicanal intuitif avec

le chat et les solutions de résolution par l'utilisateur qui ont un impact direct sur l'expérience de l'utilisateur. L'innovation redessine en profondeur l'assistance utilisateur avec une nouvelle technologie, qui consiste notamment en des assistants virtuels destinés à améliorer l'expérience lors de l'assistance dans les prochaines années. Conformément à sa vision de l'avenir, Atos s'attache à fournir une assistance proactive, l'analytique du Big Data offrant une intelligence complète des services. Cela permet à Atos de se concentrer sur l'amélioration proactive de la qualité de service et, plus important, et de l'expérience des utilisateurs.

Les clients se déplacent rapidement vers des modèles de livraison hybrides avec des services de d'environnements de travail que Atos continue d'intégrer et qui sont basés sur le SaaS, comprenant Office 365, ServiceNow et d'autres logiciels, conjugués avec des services de Cloud privé de Canopy, pour enrichir le portefeuille de base de modèles de consommation « as a service » flexibles. Cela permet de réduire les coûts et d'augmenter la souplesse et la mobilité des utilisateurs finaux, ainsi que de réduire l'écart physique entre les environnements de travail et les solutions de collaborations sociales.

Permettre à ses clients de redéfinir leur espace de travail numérique au sein d'un environnement centré sur l'utilisateur et de créer un environnement créatif d'entreprise continue d'être au cœur des développements d'Atos. Cette dynamique est portée par l'optimisation et l'amélioration continue de l'automatisation qui est un axe clé pour le Groupe. Tout ceci, associé à l'aide apportée aux clients dans l'atteinte d'une



réduction de l'empreinte carbone de leur environnement de travail, grâce à des initiatives comme l'introduction de postes de travail dans le centre de données écologique et de changement des comportements de voyages au travers de communications intégrées.

Etant mondialement reconnu comme leader par plusieurs analystes indépendants, Atos a reçu une évaluation très positive en 2015 confirmant l'orientation stratégique d'Atos vers son

offre de services pour le poste de travail. Gartner reconnaît le Groupe comme une entreprise qui comprend les besoins futurs de ses utilisateurs finaux, et positionne Atos dans son « leader quadrant » en 2015 à la fois en Europe et en Amérique du Nord pour les services d'externalisation pour l'utilisateur final (End User Outsourcing Services reports). En particulier, Atos a été reconnu comme le leader le plus visionnaire en Europe.

### C.2.3 Compétences en Maintenance Applicative

Atos assure aujourd'hui la gestion de plus d'un 1,7 million d'utilisateurs fonctionnels de SAP, plus de 6 000 instances SAP et plus de 12 000 applications traditionnelles et critiques.

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

En 2015, le Groupe a continué d'améliorer avec succès les capacités de ses performances extrêmes en environnement Oracle, en élargissant l'offre avec le concept unique VOC-Hotel. Ceci a permis de proposer un prix d'entrée plus bas et représente un axe de croissance profitable. Atos est aujourd'hui un leader sur le marché européen avec plus de 100 systèmes Oracle vendus à des clients répartis dans neuf pays.

Notre Infogérance SAP HANA, notre hébergement S/4 HANA SAP, nos capacités d'externalisation pour les appareils SAP HANA et la solution SAP HANA TDI complètent les offres globales d'Atos ainsi que l'offre C&SI et désormais renforcées grâce à nos serveurs Bullion de Bull. L'un des plus importants déploiements de SAP HANA au monde atteste de nos capacités d'exécution.

Les principaux développements futurs dans ce domaine viseront à poursuivre une différenciation pertinente des activités clés, une concentration sur la gestion de la performance applicative, en adaptant et complétant les capacités de Cloud, en offrant des environnements d'analyse de Big Data, des solutions haute performance, des solutions de secteur vertical, le tout stimulé par une augmentation de l'offre de services aux économies émergentes à forte croissance.

### C.2.4 Capacités en réseau et communication

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

Atos gère ainsi une des plus grandes installations Microsoft de communications unifiées pour un client et 360 000 utilisateurs, et la mise en place de WAN MPLS dans plus de 120 pays via les partenaires de son réseau. Plus de 2,8 millions de ports Ethernet sous gestion, routeurs et commutateurs, 700 000 utilisateurs en mode conférence accompagnés, 500 000 lignes VoIPPBX, 42 000

commutateurs, 17 000 points d'accès sans fil, 13 000 utilisateurs de centres de contacts gérés au plan mondial et le filtrage de des centaines de milliers de boîtes de courriers électroniques viennent compléter la gamme existante.

Atos continue à adopter les technologies les plus récentes, telles que Software Defined Networking (réseau à définition logicielle) dans son offre de centres de données numériques existante. Atos a pour objectif d'accroître ses capacités déjà considérables dans le domaine des réseaux intelligents, de la mobilité, des communications unifiées, du Cloud Computing et de la vidéo conférence.

### C.2.5 Services de transformation numérique

L'important portefeuille de Services de transformation numérique d'Atos aide les clients du Groupe à réaliser la réinvention de leurs affaires au travers de la transformation numérique. Atos réduit la complexité des processus d'innovation avec des technologies de nouvelles infrastructures au travers d'exemple concrets de migration et de transformation. L'approche du Groupe et ses bonnes pratiques sont focalisées sur des processus simplifiés et automatisés pour un plus rapide « Délai de rentabilité » afin de maximiser les investissements des clients. Notre expérience en matière de services de projets couvre tous les marchés grâce à la compréhension des besoins

opérationnels propres au secteur et des modèles d'exploitation ciblés, nécessaires à la conception de services informatiques adaptés aux entreprises de nos clients. Nous gérons, élaborons l'architecture et réalisons des projets technologiques innovants correspondant à l'environnement de chaque client, en respectant les calendriers et le budget convenus.

Une profondeur : les Services de transformation numérique offrent un portefeuille combiné de projets d'infrastructure technologiques intégrant des technologies innovantes, du poste de travail au centre de données et de Cloud, et fournissent des services informatiques dans l'ensemble de l'entreprise. Atos

démontre sa profonde expertise au quotidien avec la réalisation de plus de 1 000 projets technologiques.

Une ampleur : les Services de transformation numérique se sont fortement étoffés, passant de 350 consultants en technologie (y compris les CS), architectes, et ingénieurs dédiés au début de l'exercice 2014 à plus de 1 400 aujourd'hui, répartis dans le monde entier. Le Groupe est composé de huit entités opérationnelles clés, qui constituent et dirigent nos centres de compétences mondiaux axés sur la technologie. Ces unités s'appuient sur des experts dans chaque domaine pour superviser les bonnes pratiques, les solutions et les normes technologiques.

Un regard différent : le Groupe constate que les organisations les plus performantes ont besoin de partenaires pour les accompagner autour des solutions technologiques innovantes les plus adaptées à leur entreprise. Nous nous efforçons de fournir

des alternatives en matière de solutions technologiques en restant neutres sur le plan de la technologie, en tirant parti de solutions de pointe et en collaborant avec de nombreux partenaires. Il est entendu que la transformation technologique ne se fait pas du jour au lendemain, mais avec des solutions adaptées en matière de planification, architecture, automatisation, orchestration et préparation technologique, nous pouvons mieux réussir chaque projet.

Outre les services bien structurés, nous avons développé une activité de revente à valeur ajoutée qui s'appuie sur nos partenariats avec des chefs de file du secteur. Nos experts sont certifiés sur les meilleures pratiques et les dernières technologies et disposent de l'expertise nécessaire pour adapter les solutions aux besoins de nos clients, y compris la personnalisation de leurs centres de données.

## C.2.6 BPO : Externalisation des processus métiers (Business Process Outsourcing)

Atos possède aujourd'hui l'une des meilleures offres d'externalisation des processus métiers du Royaume-Uni. L'effectif direct combiné dans ce domaine représente près de 2 500 personnes, et une proportion importante des traitements est effectuée par une équipe dédiée dans un centre de Production mondial. L'un des principaux éléments de différenciation, notamment dans les secteurs publics, les Services Financiers et les soins de santé, repose sur le fait qu'Atos assure l'intégralité de la gestion du service de bout en bout sur tous ces marchés en s'appuyant sur des employés disposant d'une expertise technique spécifique. Le Groupe peut ainsi offrir une valeur ajoutée grâce à son expertise technique et industrielle des différents domaines, en complément des avantages traditionnels associés à l'externalisation des processus métiers.

Atos continue non seulement de séduire de nouveaux clients mais également de fidéliser des clients existants grâce à sa réussite au niveau des plus grands centres de contact client du

secteur, à la gestion des cas et des documents, aux opérations d'impression, ainsi qu'aux systèmes de gestion des réservations et des relations entre les différents comptes, uniques sur le marché. Ces fonctionnalités permettent au Groupe d'offrir à ses clients actuels et futurs des services et des performances radicalement supérieurs par le biais de son fonctionnement évolutif.

Toutefois, selon Atos il va également être nécessaire d'appliquer l'automatisation des processus robotiques (RPA) car cela surpassera les économies de coûts opérationnels comparativement aux avantages en matière de coûts de l'arbitrage salarial BPO. Atos a également l'intention d'être en première ligne de cette évolution en capitalisant sur les nouvelles capacités de RPA des services de sa division Conseil et Intégration des Systèmes et en concluant des partenariats stratégiques avec des prestataires de services et de technologies RPA, tels que Thoughtonomy et UiPath.



## C.3 Conseil & Intégration de Systèmes

### C.3.1 L'ère de la digitalisation

L'échelle des changements apportés par l'ère de la numérisation sur un grand nombre d'industries est si profonde et si rapide qu'elle entraîne une mutation radicale de la nature de la concurrence.

Dans cette ère de numérisation, les entreprises parvenues à maturité ont besoin de développer leur stratégie de transformation numérique et de mettre en œuvre de nouvelles architectures numériques tout en continuant à gérer leurs systèmes traditionnels. Ces deux types de technologie diffèrent dans presque tous les domaines, mais cette divergence apparaît à son maximum lorsque nous les regardons en termes de temps. La manière dont la technologie traditionnelle est appliquée aux défis commerciaux est habituellement mesurée en mois et parfois en années (vitesse opérationnelle), mais dans le domaine

numérique, des résultats tangibles sont attendus en termes de semaines et parfois de jours (vitesse numérique).

C'est la raison pour laquelle il est essentiel pour ces sociétés d'adopter des stratégies d'informatique à deux vitesses qui soient adaptées au mieux à leurs exigences et qui leur permettent d'atteindre leurs objectifs, en appliquant notre compréhension fondamentale des processus commerciaux industriels et administratifs et des différents environnements de système, couplés avec des innovations porteuses de transformations et fournissant une valeur mesurable.

Ainsi, l'ambition d'Atos Conseil & Intégration de Systèmes est d'être un partenaire de choix et un conseiller de confiance pour la transformation numérique de nos clients.

### C.3.2 Accompagnement de la transformation vers la digitalisation

Atos Conseil & Intégration de Systèmes adapte sa stratégie et son organisation à l'évolution du marché :

- mondialisation et croissance des pratiques d'Atos dans le Conseil ;
- création d'Atos Digital ;
- plein régime sur l'informatique décisionnelle (Business Intelligence), le Big Data et les outils d'analyse de données (Analytics) ;
- intensification de la spécialisation sectorielle : de la technologie de l'information vers les technologies métiers.

#### Atos Conseil

Atos Consulting fait partie intégrante de la Ligne de Service Conseil & Intégration de Systèmes à l'échelle mondiale. Son rôle consiste à aider les dirigeants à créer une valeur ajoutée mesurable via la mise en place intelligente de technologies métier. Atos Consulting comptait, au mois de décembre 2015, quelque 1 600 consultants métier et technologie, capables d'assister ses clients dans le monde entier. Atos Consulting propose une offre ciblée, organisée en cinq grandes activités à l'échelle mondiale :

- le conseil en transformation numérique ;
- l'unité dédiée aux technologies numériques ;
- la stratégie et la transformation informatiques ;
- la gouvernance, le risque et la conformité de l'information ;
- l'amélioration de la performance commerciale.

L'activité liée à la transformation numérique aide les clients à faire évoluer leur stratégie commerciale dans le domaine du numérique. L'offre intègre différentes options : conception du modèle commercial numérique ; analyse des données métier ; expérience client et marketing numérique.

L'unité dédiée aux technologies numériques (DTU) travaille de concert avec les autres secteurs de l'entreprise lorsque le client souhaite développer un projet spécifique via la mise en place d'une preuve de concept (PoC). La DTU regroupe des architectes de solutions, des ingénieurs et des créateurs dont la mission consiste à développer et concevoir la PoC en travaillant de manière flexible avec le client et l'équipe de consultation projet.

L'activité liée à la stratégie et la transformation informatiques s'attache à soutenir le Directeur de l'Information et le Directeur Technique au sein de nos organisations clientes. Notre offre regroupe différentes options : stratégie informatique bimodale et intégration et gestion de services.

L'activité se rapportant à la gouvernance, au risque et à la conformité de l'information entend aider les clients à gérer les risques et menaces liés à la sécurité de l'information et à la protection de la vie privée et des données personnelles.

L'activité portant sur l'amélioration de la performance commerciale permet, quant à elle, aux clients de réduire leurs coûts et d'améliorer leur performance au travers de l'excellence opérationnelle. L'offre propose différentes options : automatisation des processus Lean et (logiciels de) robotique ; gestion de la performance de l'entreprise et des achats.

#### Création d'« Atos Digital »

Les offres de bout-en-bout d'Atos Digital (Global Digital Solutions) couvrent l'ensemble de l'écosystème numérique et comptent 6 000 business technologists et s'appuient sur le paradigme de l'informatique à deux vitesses.

La practice se concentre sur :

- des solutions de plus en plus connectées qui sont spécifiques au client et au marché sur lequel ce dernier opère ;
- une efficacité commerciale améliorée tout au long de la numérisation des processus ;

- l'ouverture de perspectives commerciales nouvelles grâce à l'Internet des objets et à l'analyse d'Atos ;
- des solutions mobiles sûres intégrées dans leurs applications commerciales plus larges ;
- des connexions accrues avec les consommateurs à travers les médias sociaux ;
- les avantages du Cloud ;
- la capacité de bout en bout de répondre à la fois aux besoins des clients dans le monde numérique et de connecter ou de transformer leur patrimoine existant ;
- l'utilisation de nos toutes dernières méthodes de production telles que Devops et Agile avec des partenaires technologiques leaders du marché.

Les offres d'Atos Digital vont de la transformation numérique et des services de conseil aux solutions et services Cloud en passant par le commerce numérique, la cybersécurité, l'intégration numérique, la gestion du Big Data et l'analyse. Atos Digital exploite son expérience connectée pour proposer des solutions telles que :

- Connected City ;
- Connected Consumer ;
- Connected Health ;
- Connected Vehicle ;
- Connected Oilfield ;
- Connected Call Center.

### Faire mûrir les compétences relatives à l'analyse et aux données commerciales

Atos Conseil & Intégration de Systèmes se concentre fortement sur la gestion et l'analyse de l'information (IMA). Atos promeut des services à valeur ajoutée basés sur des banques de données, ainsi que des cas d'utilisation spécifiques, par exemple le CRM 360, adaptés à nos clients spécialisés dans les activités de détail. En 2015, la Ligne de Service a remporté des contrats IMA auprès de nouveaux clients tels que l'Agence Européenne de l'Espace, Royal Mail Group, et Daf Trucks. Gartner a positionné Atos comme « Visionary » de leur Magic Quadrant 2015 en Analytics Avancée.

Atos et Siemens partagent une approche de partenariat forte, Atos étant partenaire de l'informatique de Siemens. Les deux entreprises co-investissent dans des projets d'innovation. Un des projets est dans l'analyse des données avancées. Atos a développé une plateforme unique conçue pour supporter un large éventail de cas d'utilisation et pour être appliquée à l'ensemble des besoins d'analyse des données industrielles de Siemens, et répondre également aux exigences des clients dans tous les marchés dans lequel Atos est présent. Cette approche, qui consiste en un investissement conjoint avec un partenaire international du secteur, a été fortement soutenue par les analystes du secteur tels que TechMarketView et Gartner.

Grâce à cet investissement conjoint avec Siemens, Atos renforce ses capacités d'analyse des données et développe une plateforme de base réutilisable et prête pour le Cloud permettant au Groupe de fournir des approches de mise sur le marché plus rapides tout en réalisant une valeur commerciale encore plus grande pour les clients du Groupe. L'approche avérée de la preuve de valeur appliquée à la meilleure plateforme d'analyse standard et conçue pour permettre aux clients de prouver

rapidement la valeur commerciale, générer des études de cas ou établir qu'il est inutile de faire quelque chose est déterminante pour attirer le succès que nous avons connu l'année passée. Un autre investissement conjoint avec Siemens a été conclu pour 2016, axé sur la fourniture de capacités d'analyse prescriptive ainsi que sur la mise en œuvre d'orchestrations de Cloud hybrides.

### Intensification de l'attention sur l'automatisation et la robotique

Atos a commencé en 2015 à se concentrer sur les technologies émergentes dans le domaine de l'automatisation et de la robotique en lançant un certain nombre de projets RPA initiaux en matière de gestion de service et de traitement des transactions. Ces projets ont prouvé l'applicabilité étendue aux services réalisés par un grand nombre de collaborateurs externes. RPA consiste à utiliser un logiciel intelligent pour répliquer le travail de traitement qui était précédemment effectué par des humains afin d'éviter de recourir à une intégration coûteuse des systèmes. En intégrant un nombre croissant de capacités d'intelligence artificielle pour les technologies d'automatisation dans une plateforme Cloud Canopy, Atos va faire avancer et converger l'automatisation de manière à pouvoir non seulement augmenter le travail mais également le remplacer numériquement.

En 2015, Atos a conclu des accords de service avec des partenaires technologiques (par exemple IPSoft, Arago, etc.) en vue de construire une plateforme d'automatisation et de robotique Atos d'ici le début de l'année 2016 qui offrira des améliorations en termes de qualité opérationnelle et des avantages en termes de coûts aux clients. Notre solution repose sur les quatre composants suivants :

- **le composant Automatisation de gestion de service** est la commande centrale des processus de gestion de service et le « cerveau » de notre solution. Il gère les incidents, les changements, les demandes de service, les problèmes et même les remontées comme un « humain » sur la base d'une analyse cognitive de ticket en contexte et en déclenchant des programmes ou des commandes robotiques en fonction de règles définies par le contrat de service spécifique ;
- **le composant Automatisation des processus robotiques** consiste en l'automatisation robotique de l'infrastructure en exécutant réellement la routine automatisée ou le robot programmé par logiciel qui peut soit utiliser des API disponibles, soit simplement imiter la gestion par un utilisateur réel des entrées et sorties de données ;
- **le composant Automatisation du cycle de vie du logiciel** soutient le développement et le fonctionnement du logiciel, depuis sa conception jusqu'à sa fabrication, ses essais et son déploiement. L'intégration d'outils supplémentaires d'inspection de qualité code (par exemple CAST) et d'outils d'automatisation des essais orchestrés par l'Automatisation de l'Infogérance augmentera la maturité du logiciel et contribuera à simplifier l'application, réduisant par conséquent le coût de propriété ;
- **le composant Assistant virtuel et automatisation de la connaissance** améliorera de manière significative l'expérience client en offrant un assistant virtuel bien informé de toutes les requêtes utilisateur classiques, capable d'initier des automatisations d'auto-assistance comme les réinitialisations de mot de passe ainsi que d'aider les utilisateurs grâce à des formulaires en ligne et enfin d'exécuter une analyse initiale des problèmes accessible



7 jours/7, 24 h/24. L'assistant virtuel traite la langue naturelle et peut communiquer dans la langue locale de l'utilisateur, alors que les tickets peuvent être traduits en anglais pour l'équipe d'assistance qui réside à l'étranger. L'assistant virtuel est très étroitement associé au traitement et à la gestion des connaissances pour nos clients d'une manière totalement nouvelle qui permettra de réduire le volume de tickets et les coûts.

Dans le cadre du déploiement de l'automatisation et de la robotique logicielle auprès de ses clients existants et nouveaux, Atos déploie cette nouvelle capacité d'automatisation à sa pratique LEAN dans le monde entier. La pratique LEAN prévoira alors de déployer l'automatisation et la robotique auprès de tous les principaux clients AM afin d'améliorer la qualité et de réduire la charge de travail.

### C.3.3 Appliquer la stratégie du plan à trois ans

L'objectif de ce second plan triennal est de relancer la croissance qui avait été freinée par les difficultés économiques des dernières années, à la fois organiquement et à travers des acquisitions stratégiques, tout en continuant à améliorer la rentabilité.

Pour rappel, Atos a lancé fin 2013 en Intégration de Systèmes, un programme de transformation visant à soutenir son plan triennal et à atteindre une croissance rentable en accélérant la « verticalisation » et la mondialisation de l'organisation de l'Intégration de Systèmes.

#### Orientation du marché vers des offres différenciées

Depuis 2014, Atos a amélioré ses offres, tant verticales que transversales.

##### Offres verticales améliorées

- Energie & Services aux collectivités : production d'énergie, services publics intelligents
- Industrie, Distribution & Transport : PLM, production mondiale agile, MES
- Télécommunication : OSS, BSS, NGIN
- Public & Santé : gestion de cas spécifique au secteur et analyse, myCity, informatique d'hôpital, collaboration médicale
- Services Financiers : rapport sur les risques, la conformité et publications réglementaires ; transformation numérique multicanal, mobilité, analyse, solutions de marché financier

##### Offres transversales améliorées

- « Smart Mobility »
- Tests
- Intégration de Services
- Gouvernance, risque et conformité
- Gestion d'application personnalisée

Depuis 2014, Atos a placé la transformation numérique au cœur de son portefeuille. Nous concevons, construisons, déployons et exploitons l'activité numérique de nos clients.

#### Business Intelligence (BI) et Analytique

Dans son plan triennal, Atos a considéré les services d'informatique décisionnelle et d'analyse comme une opportunité de croissance majeure pour ses activités d'Intégration de Systèmes. L'unité d'Analyse et Gestion de l'Information (IMA)

créée en 2013, compte plus de 1 600 experts ETP répartis à travers les entités opérationnelles mondiales. Afin de capturer et de soutenir la croissance rapide attendue, la production est principalement réalisée en Inde et en Pologne. Les équipes des centres de production mondiaux (Global Delivery Centers/GDC) ont connu une croissance de +42% en 2014. Cette unité IMA bénéficie du soutien de plus de 1 400 spécialistes supplémentaires dans nos départements de Conseil & Services Technologiques, SAP, solutions Energie & Utilities et pratiques Application Management.

### Verticalisation et nouvelle structure de compte clients

Depuis le lancement du programme de transformation, 42 clients partenaires mondiaux de Conseil & Intégration de Systèmes ont été affectés à des comptes générant un chiffre d'affaires annuel externe supérieur à 10 millions d'euros. Des gestionnaires de clients sont en place pour tous les autres clients.

Le rôle des partenaires clients et des gestionnaires Conseil & Intégration de Systèmes consiste à identifier et à saisir les opportunités de croissance tout en augmentant l'intimité et la valeur du client. Ainsi, la satisfaction du client (satisfaction globale de la clientèle, taux de recommandation net) a atteint des niveaux supérieurs aux attentes et en adéquation avec les objectifs fixés pour 2016.

Tous les responsables d'entités opérationnelles mondiales Conseil & Intégration de Systèmes et de marché mondial sont

maintenant en place et soutenus par les architectes de l'entreprise et les gestionnaires de solutions spécialisés dans leurs marchés respectifs. Chaque client partenaire ou gestionnaire en Conseil & Intégration de Systèmes est rattaché à un chef de marché mondial et/ou local.

Des Directeurs Commerciaux des entités opérationnelles mondiales Conseil & Intégration de Systèmes ont été désignés pour encadrer tous les commerciaux et assurer la planification et l'exécution des comptes des entités opérationnelles mondiales. Un Directeur Commercial Mondial Conseil & Intégration de Systèmes encadrant l'ensemble des Directeurs Commerciaux des entités opérationnelles mondiales a été nommé afin de piloter les grands marchés et d'assurer la planification et l'exécution de comptes.

## C.3.4 Perspectives

Notre future stratégie repose sur le programme Simplifier et Renforcer, décisif pour se stabiliser et se développer.

Notre ambition est de le faire en améliorant notre marge et en conservant un niveau élevé de satisfaction clientèle grâce à l'excellence en matière de livraison, d'innovation et de souplesse. Pour ce faire nous devons comprendre comment le marché évolue et ce que cela signifie pour nous. Nous devons ensuite nous assurer que nous disposons d'une organisation qui nous permet de réaliser nos ambitions et d'une date à laquelle nous pourrions voir les résultats. Nous recherchons constamment de nouveaux moyens de réduire nos coûts afin de maintenir notre compétitivité sur le marché et de devenir un partenaire plus souple. L'accent sera mis sur Pivotal ; Salesforce ; Pega ; ServiceNow et Typesafe et nous collaborerons avec les ventes et les marchés, la gestion des alliances et les pratiques. Pour tirer le meilleur parti de nos investissements, nous limiterons le nombre de nouvelles alliances à gérer en tant qu'alliances stratégiques C&SI et nous utiliserons l'équipe internationale

C&SI d'Atos pour les recouper par rapport à l'intérêt global du métier. Un objectif majeur est d'utiliser plus de solutions réutilisables afin d'optimiser nos investissements et nous travaillerons en étroite collaboration avec d'autres composants de l'activité pour partager des informations et des opportunités d'investissement. Nous continuons d'investir plus dans nos collaborateurs, dans le développement personnel, la requalification et l'amélioration des compétences, l'amélioration des motivations, le moral et l'amélioration de la satisfaction clientèle.

Nous nous concentrerons sur les dix comptes les plus importants avec un support Exec accru et dédié au sein des comptes. Les dix comptes les plus importants sont Siemens, Xerox, Nokia, Renault Nissan, Sanofi, Coca Cola, Orange, Phillips, l'Union européenne et l'OTAN. Notre objectif est d'augmenter les ventes croisées et incitatives en nous assurant que chaque intervenant comprend notre vaste portefeuille de services.

## C.3.5 Adresser les enjeux du marché

Plusieurs initiatives clés ont été identifiées dans le cadre de notre programme Simplifier et Renforcer afin de permettre aux organisations de répondre à l'évolution des enjeux sur le marché, tels que la demande croissante de réponse rapide aux questions commerciales et une présence internationale avérée, tout en conservant la capacité de livrer au niveau local. Ces

initiatives se concentrent sur les domaines qui contribueront à améliorer nos résultats financiers, à garantir le fait que nous nous focalisons sur la croissance des principaux comptes, à démontrer notre capacité d'innovation et à améliorer l'efficacité grâce à une définition des processus clés et l'utilisation d'outils de meilleure pratique.



## C.4 Big Data & Cybersécurité

La Ligne de Service « Big Data & Cybersécurité » rassemble les expertises en Big Data, Sécurité et Systèmes Critiques d'Atos et celles issues de l'acquisition de Bull. L'intégration de ces compétences dans une seule et même Ligne de Service positionne non seulement Atos comme un leader sur les marchés à haut potentiel et à forte croissance du Big Data, de la cyber sécurité et de la défense. Il positionne aussi Atos comme un pionnier des plates formes intelligentes intégrées (« insight platforms ») qui seront au cœur des systèmes métiers de demain, notamment avec le développement de l'Internet des Objets.

En conjuguant des capacités sécurisées de collecte massive d'information, d'analyse prescriptive et de décision, ces plates-formes seront une pièce maîtresse des Systèmes d'Information Stratégiques, supportant toutes les applications métiers au service de l'expérience client, de la réinvention des modèles métiers, de l'excellence opérationnelle et de la sécurité.

Ces expertises répondent à des enjeux clés de la transformation numérique et font d'Atos le partenaire de confiance des organisations qui souhaitent tirer profit de la nouvelle « économie de la donnée », dans un monde où les univers physiques et numériques se rapprochent notamment au travers du développement des « smart technologies » (technologies intelligentes) et de l'Internet des Objets.

S'appuyant sur des équipes R&D dont l'expertise est saluée internationalement, la Ligne de Service a contribué fortement au développement du portefeuille technologique d'Atos, notamment sous la marque « Bull, Atos Technologies ». Les ingénieurs R&D de la Ligne de Service « Big Data & Cybersécurité » déposent chaque année de très nombreux brevets, propulsant Atos parmi les groupes numériques les plus innovants en Europe. Le Groupe accroît ainsi sa propriété intellectuelle et ses solutions et services repliables à haute valeur ajoutée dans tous les secteurs : Aéronautique, Défense, Distribution, Finance, Industrie, Médias, Public, Santé, Télécoms, Transports, Services aux collectivités.

### C.4.1 Une forte valeur ajoutée au cœur de la transformation numérique

La Ligne de Service offre sous la marque Bull Atos Technologies aux grands clients du Groupe une capacité unique : la maîtrise de bout en bout et sécurisée du cycle de la donnée, avec des capacités d'analyse massive et de décision quasi uniques au monde.

Sous une gouvernance intégrée, la Ligne de Service est structurée en trois activités complémentaires pour adresser trois

grands marchés principaux : les plates-formes analytiques d'entreprise (« Big Data »), la cybersécurité et la défense & sécurité intérieure (« systèmes critiques »). Elle s'appuie sur l'ensemble des forces commerciales et des expertises marchés d'Atos et de ses partenaires, en collaboration avec les autres lignes de Service du Groupe auxquelles elle apporte également ses compétences.

### C.4.2 Big Data : l'expertise de la performance extrême au service de la valorisation de la donnée

La division « Big Data » se positionne comme le leader Européen du HPC (High Performance Computing) et du Big Data, et le pionnier des solutions analytiques de nouvelle génération (« insight platforms »). Ces domaines représentent un marché stratégique et à très haute croissance dans le monde des technologies de l'information.

- **Logiciels et services d'analytique et de Big Data.** Au travers de ses centres d'expertise en HPC (calcul parallèle) et en Big Data, la division conçoit des algorithmes et plates-formes de Big Data, d'analytique et de simulation sur mesure. Ces offres s'appuient sur une maîtrise globale de la chaîne de traitement de la donnée (de l'acquisition à la décision et aux actions associées) et des différents modes d'analyses selon les enjeux métiers (gestions en temps réel d'événements complexes, analyse rapide de données massives, analyses sémantiques, traitements statistiques, analyses décisionnelles complexes, modélisations et simulations). Elles permettent aux clients du Groupe de prendre de l'avance sur leurs concurrents dans tous les domaines stratégiques de la relation client, de l'innovation métier, de l'excellence opérationnelle et de la sécurité dans tous les secteurs ;

- **Infrastructures HPC et serveurs hautes performances.** Reconnu comme le numéro 1 Européen du calcul haute performance (HPC), la Ligne de Service est un des acteurs mondiaux de référence du HPC, concepteur, constructeur et intégrateur de nombreux des plus grands supercalculateurs mondiaux. Avec Bull Sequana x1000, la Ligne de Service a annoncé en 2015 son supercalculateur de classe exascale, premier d'une génération qui offrira une puissance applicative mille fois supérieure à celle des systèmes actuels du marché. Cette puissance de calcul va permettre d'accroître la qualité et la rapidité des simulations et analyses numériques de plus en plus complexes et de traiter des volumes de données croissants dans tous les secteurs d'activité, de l'industrie à la recherche et au monde académique. Cette expertise se décline également dans le domaine des serveurs d'entreprise, notamment avec l'offre Bullion. Egalement reconnu comme n° 1 Européen des grands serveurs ouverts, Bullion permet l'analyse en temps réel de larges volumes de données, notamment pour les logiciels « in memory » comme SAP HANA, la technologie de nouvelle génération de SAP, dont Bullion supporte actuellement la plus vaste implémentation au monde. Bullion cible également les usages de calcul intensifs comme la consolidation des infrastructures convergées de nouvelle génération pour les lacs de données (« data lakes »), le Cloud privé et la virtualisation ;

- **Solution de modernisation des services informatiques traditionnels.** La ligne de Service offre également des serveurs et des logiciels de nouvelle génération permettant de pérenniser les environnements mainframes GCOS Bull existants, mais aussi des solutions de migration des grands mainframes concurrents (IBM, etc.) vers des technologies ouvertes. Ces solutions permettent aux organisations de valoriser leur capital applicatif historique dans la nouvelle économie de la donnée.

L'expertise R&D d'Atos en HPC et en Big Data est reconnue mondialement. Cette activité de R&D coopère très étroitement à des programmes de développement avancés avec le CEA,

désigné comme meilleur établissement public de recherche au monde et rayonne au travers de sa participation à de grands programmes d'innovation mondiaux et européens comme la plate-forme de technologie ETP4HPC, le programme PRACE, le pôle européen de compétence en simulation Ter@rec, les investissements d'avenir en Big Data, le programme IDA (Industrial Data Analytics) conjointement mené par Atos avec Siemens, ainsi qu'un partenariat stratégique et technologique avec EMC et VMware. Ces technologies s'intègrent également avec les solutions et services de sécurité de la Ligne de Service pour garantir la totale sécurité des systèmes décisionnels, et créer les systèmes intelligents de confiance de demain.

### C.4.3 Cybersécurité : l'expertise de la sécurité informatique au service de la confiance métier

Dans le domaine de la sécurité, la Ligne de Service associe l'expertise d'Atos en services de Cyber Sécurité avec le savoir-faire technologique et les produits de sécurité issus de Bull. Elle positionne ainsi Atos comme le n° 1 Européen et un leader mondial de la sécurité numérique, sur un marché en forte croissance.

La division Cyber Sécurité comprend trois grandes activités :

- **Services de Conseil et d'Intégration Associés.** Ces services permettent d'assurer l'audit de sécurité et de conformité des organisations (PCI DSS, ISO 27001, etc.), de définir et d'intégrer les politiques et les solutions de sécurité les plus adaptées selon les enjeux métiers, en s'appuyant sur les produits Atos à haute valeur ajoutée ;
- **Produits de Cybersécurité.** Atos est reconnu comme l'acteur européen majeur de la gestion des identités et des accès (annuaire, management de la sécurité, contrôle d'accès,...) au travers de ses offres Evidian, intégrant désormais les offres DirX issues d'Atos. Ce domaine stratégique à forte croissance permet aux organisations de gérer leurs employés et leurs clients avec un niveau de protection, de conformité réglementaire et de sécurité très élevé. Atos se positionne également comme un acteur innovant des solutions de communication et d'infrastructures sécurisées avec ses offres de chiffrement (TrustWay, Crypt2Protect...) ;

- **Services d'Infogérance de la Sécurité.** S'appuyant sur une dizaine de « Security Operation Centers » (SOC) répartis dans le monde, ces services d'Infogérance en sécurité et de « Security as a Service » permettant aux organisations d'assurer une veille et une protection constantes en matière de sécurité, et d'assurer une réaction immédiate en cas de tentative d'attaque. Ces services comprennent à la fois la gestion des cyber-risques (AHPS, CSIRT), la protection des plates-formes, la protection périmétrique, et la gestion sécurisée de l'information et des identités.

Ces expertises de sécurité de bout en bout, renforcées par une R&D très active en matière de sécurité pour la donnée et l'Internet des Objets, sont complétées par l'apport des expertises analytiques d'Atos. Elles permettent la mise en œuvre de solutions d'analyse prédictive et prescriptive des menaces, très innovantes sur le marché. Vis-à-vis de ses clients, Atos peut ainsi gérer l'ensemble du processus de sécurité, du conseil à l'exploitation, et se positionner comme le partenaire de confiance s'adressant à la fois aux spécialistes de la sécurité, aux Directions Générales et aux Directions métiers. Depuis septembre 2015, cette division a annoncé un partenariat stratégique avec Airbus Cybersécurité en vue de constituer le Groupe spécialiste de Cybersécurité le plus puissant d'Europe.

### C.4.4 Défense : l'expertise de la sécurité des activités critiques

La division « Système Critique » se positionne comme un acteur majeur de la Défense et des systèmes critiques en Europe. Elle comprend trois grands domaines d'activités :

- **Systèmes de Défense, de Sécurité Intérieure et de Protection Electronique.** Ces activités comprennent notamment les solutions de pointe d'Atos en systèmes d'information de Défense (notamment systèmes décisionnels de combat), en sécurité intérieure (gestion des frontières, gestions des communications critiques, gestion des urgences...) et en protection électronique (Communication Intelligence, Electronic Intelligence, brouillage et protection contre les attaques radiocommandées...) ;
- **Solutions et Systèmes Critiques.** Ces activités offrent des solutions ciblées dans les domaines de l'aéronautique

(avionique) et des transports (systèmes de communication, navigation maritime, etc.) ;

- **Services de Recherche et Développement Externalisée.** Ces activités comprennent des services de R&D en électronique et micro-électronique, matériel et logiciel industriel, ingénierie en sécurité, etc. mises à disposition des clients comme des autres entités de la Ligne de Service « Big Data & Cybersécurité ».

Les compétences d'Atos en systèmes critiques s'illustrent à la fois par des innovations de pointe en matière de Recherche et Développement dans le domaine de la guerre électronique (Comint, Elint, brouillage intelligent pour neutraliser les drones ou les engins explosifs radiocommandés,...) et des grands projets comme le projet Scorpion, visant à créer les nouveaux systèmes opérationnels de commandement de l'armée française.



La division bénéficie également d'une forte convergence avec les expertises et technologies analytiques, HPC et Big Data, afin de

créer les systèmes de sécurité et de défense intelligents de demain.

## C.4.5 Perspectives

L'ensemble des activités, solutions et expertises de la Ligne de Service « Big Data & Cybersécurité » offre à Atos de nouvelles opportunités de croissance sur les segments à haute valeur ajoutée du Big Data, de la Cybersécurité et des Systèmes Critiques. Elles positionnent également Atos comme un acteur mondial majeur des plateformes intelligentes de demain (« Insight Platforms »), au cœur de la transformation numérique et du développement de l'Internet des Objets, en complément

des activités Conseil & Intégration de Systèmes, Infogérance, Canopy et Worldline. Ces activités sont supportées par une R&D très active et le développement de la marque « Bull, Atos Technologies ». Elles participent très fortement au développement stratégique du Groupe dans son ambition de devenir le partenaire de confiance de ses clients pour la transformation numérique.

---

# C.5 Cloud & Enterprise Software

## C.5.1 Offres de Canopy

L'année passée a révélé une tendance croissante chez nos clients à déployer des stratégies et cadres Cloud exhaustifs, nombre d'entre eux étant hybrides par nature :

- l'adoption d'une stratégie hybride multi-Cloud, associant divers Clouds publics et privés dans une approche globale ;
- le déploiement progressif d'une approche bi-modale hybride en informatique, le développement constant de systèmes d'entreprises traditionnels (généralement dénommés « systèmes d'enregistrement ») couplés à l'accélération du développement d'applications natives sur le Cloud pour les logiciels frontaux des clients (généralement dénommés « systèmes d'engagement ») ;
- le rôle de l'Informatique interne devient celui d'un « courtier de service » régissant tous les services commerciaux fournis aux secteurs d'activité internes et à leurs clients.

Les offres de Canopy tiennent pleinement compte de ces tendances émergentes et ont permis en 2015 à l'entreprise de fournir des services commerciaux et innovants ainsi qu'un délai de commercialisation plus rapide tout en améliorant les opérations grâce à des modèles tarifaires flexibles.

Les offres de Canopy continuent à être fondées sur des standards ouverts (avec une proportion grandissante d'éléments open source), permettant aux clients de choisir les technologies les plus adaptées, avec une flexibilité maximale quant aux modes de déploiement, à la fois sur leurs sites et sur ceux de leurs partenaires, en fonction de leurs besoins métiers. Ces solutions sont décrites ci-dessous.

### Missions de Canopy

Canopy définit sa mission de la façon suivante :

En tant que leader sur le marché de l'intégration Cloud, notre mission est de concevoir et gérer des solutions Cloud pour permettre aux clients d'Atos de passer au numérique.

Cette mission décrit l'ambition de Canopy dans une période où le Cloud Computing joue un rôle plus significatif dans la transformation numérique des entreprises.

La conviction d'Atos est que le Cloud Computing permettra la transformation numérique au travers de trois grands domaines :

- le Cloud Computing permet aux entreprises d'améliorer leur efficacité opérationnelle en mettant en œuvre une infrastructure informatique flexible et agile, permettant le déploiement rapide de nouveaux services. Certaines technologies propres au Cloud Computing telles que la gestion automatisée via des processus métier ainsi que le self-service jouent un rôle essentiel dans ces avancées ;
- le Cloud Computing propose une approche récente de l'expérience des utilisateurs et des clients, grâce à sa capacité à proposer un accès permanent et universel aux informations et aux services, la mobilité et la collaboration étant au premier plan ;
- le Cloud Computing favorise l'émergence rapide de nouveaux environnements applicatifs, nativement orientés « web », qui peuvent se déployer et évoluer à grande échelle, permettant ainsi aux entreprises de se réinventer dans un environnement très concurrentiel.

La mission de Canopy est d'intégrer ces différents domaines dans une approche globale, au travers de la conception, de l'exploitation et de l'orchestration de plateformes et de services Cloud innovants, construits sur les capacités globales d'Atos en matière de conseil, de services professionnels et de transformation d'applications. Cela permet à nos clients, à toutes les étapes de leur transformation numérique, de profiter d'une agilité métier sans égale et des réductions de coûts générées par le Cloud.

### Canopy Hybrid Infrastructure Platforms

Canopy offre une gamme complète de services Cloud performants et sécurisés, infogérés et déployés en mode privé

ou partage IaaS, offrant aux entreprises un large choix de plateformes, de niveaux de services et d'options de gestion.

Nos services Cloud peuvent être déployés de manière hybride, nos solutions Cloud privées et partagées constituant la base d'un Cloud hybride qui peut être enrichi à l'aide d'environnements d'infrastructure Cloud publics tels que vCloudAir de VMware et Amazon Web Services.

En mai 2015 Canopy a été le premier spécialiste de l'intégration Cloud à annoncer un statut de certification pour la mise en œuvre du Cloud hybride d'entreprise dans le cadre de l'initiative Federation Enterprise Hybrid Cloud d'EMC, ce qui constitue une reconnaissance à notre égard.

### Orchestration de l'application Canopy

Une majorité de nos clients déploie désormais une approche bi-modale en matière d'informatique, tout en tirant pleinement partie du Cloud. Cela nécessite d'aborder trois objectifs majeurs :

- les applications Cloud natives doivent être développées et déployées facilement à grande échelle sur une variété de plateformes d'exécution Cloud, avec une portabilité et une réversibilité complètes ;
- les applications d'entreprise traditionnelles doivent être transformées de manière sélective afin de bénéficier pleinement de l'évolutivité et des modèles de coûts des plateformes Cloud ;
- les applications Cloud natives et traditionnelles doivent être entièrement intégrées au niveau API afin de fournir un service complet et compétitif aux secteurs d'activité et aux clients.

Les solutions d'orchestration d'applications Canopy répondent parfaitement à ces exigences, car elles offrent une base pour fournir, déployer et développer des applications sur une variété de plateformes d'exécution Cloud.

A partir de Cloud Foundry, la norme du secteur et la plateforme Open Source pour les applications Cloud, notre solution Canopy Cloud Fabric accélère le délai de commercialisation grâce :

- à la création d'applications natives Cloud utilisant une palette de services informatiques et de développement ;
- au déploiement d'applications dans des environnements multi-Cloud ;
- à la fourniture de mises à jour informatiques sans temps d'arrêt ;

## C.5.2 Adoption par le marché

En 2015, Canopy, a consolidé son leadership sur le marché des services Cloud, et a livré des solutions de transformation Cloud importantes grâce à une cohésion soutenue avec d'autres lignes de service Atos comme l'Infogérance et le Conseil & Intégration de Systèmes.

Désormais entièrement intégrée à Atos, Canopy a redéfini en 2015 son modèle de vente et de production grâce à une intégration plus profonde avec Atos. Cela a permis la livraison de projets complets de transformation Cloud à l'université Edith Cowan en Australie ou à une importante société de fabrication en Europe. De tels projets impliquent toujours différentes plateformes Cloud, divers modèles de livraison et une approche

- à une évolutivité complète.

En tant que moteur d'orchestration d'applications, Canopy Compose accélère le développement et le déploiement d'une large variété d'environnements applicatifs d'entreprise, permettant aux organisations d'améliorer considérablement l'efficacité opérationnelle et la rapidité de la mise sur le marché.

Canopy Compose contient un catalogue d'environnements d'infrastructures d'application normalisées et rapidement déployables dénommées packages qui simplifient et normalisent les déploiements applicatifs sur diverses plateformes Cloud cibles. Canopy Compose orchestre et gère ensuite le déploiement de ces articles catalogues sur plusieurs Clouds.

### Canopy Business Solutions

Canopy offre à ses clients des solutions Software as a Service (SaaS) prêtes à l'emploi, basées sur des logiciels de fournisseurs indépendants et sur des logiciels développés par Atos. Les solutions SaaS présentent de multiples avantages, notamment un coût transparent et prévisible, et une capacité à évoluer avec l'entreprise. Elles contribuent par ailleurs à générer des gains de productivité importants grâce à des expériences utilisateurs intuitives et sont livrées grâce aux capacités des entités Conseil & Intégration de Systèmes d'Atos.

Canopy fournit notamment une plateforme Big Data et d'analyses entièrement intégrées qui accélère considérablement le déploiement de services avancés dans des secteurs verticaux cibles tels que la fabrication ou la distribution.

### Sécurité

Les produits et services de Canopy sont conçus en intégrant des modules de gestion de service, de pilotage de conformité et d'automatisation de processus ainsi que des technologies avancées fournies par VMware et EMC, des entreprises qui intègrent la sécurité à chaque étape de la conception. Hébergée dans les centres des données sécurisés d'Atos, la sécurité des solutions de Canopy repose sur des normes reconnues comme la norme de sécurité des informations ISO 27001 et celles définies par la Cloud Security Alliance. De plus, les solutions font l'objet d'une sauvegarde des données, avec une surveillance de sécurité assurée 24h sur 24 et 7 jours sur 7, et sont proposées avec une gamme complète d'options de gestion et de niveaux de services, afin de fournir des plates-formes robustes, sécurisées et évolutives, pour gérer les applications critiques des entreprises.

structurée de la gouvernance des services, de la gestion et des opérations.

Les services de transformation proposés par Canopy, s'appuient sur les capacités de Conseil & Intégration de Systèmes (transformation et migration d'applications), d'Infogérance (transformation et migration d'infrastructures) et sur les compétences des équipes de Conseil Cloud d'Atos. Ils permettent à nos clients d'atteindre des bénéfices métiers tangibles à partir de la proposition de valeur du Cloud, en leur apportant une expertise technologique et métier et en mettant à leur disposition un large écosystème de partenaires.

Enfin, Canopy travaille en étroite collaboration avec ses partenaires stratégiques et les fournisseurs de logiciels pour développer rapidement son activité grâce à des activités commerciales conjointes, qui s'accompagnent déjà de succès

notables, en particulier sur ses principaux marchés d'Amérique du Nord, du Royaume-Uni & Irlande, du Benelux & Pays Nordiques, de France et d'Allemagne.

### C.5.3 Impact sur l'activité

Avec 552 millions d'euros de chiffre d'affaires en Cloud en 2015, Atos est le leader européen du Cloud pour les entreprises et l'administration. L'informatique dans le Cloud est la pierre angulaire de la transformation numérique pour nos clients. En tant que marque Cloud d'Atos, Canopy est un centre d'expertises et l'agent du changement développant des solutions qui répondent aux challenges clés de la transformation des infrastructures, de la transformation des applications et de l'orchestration global des services. En 2015 Canopy, le Cloud d'Atos, a concentré ses efforts sur la réalisation d'une plateforme Cloud hybride,

fournissant l'accès à une gamme étendue de plateformes Cloud (privée, privée virtuellement et publique) au travers une couche unique d'orchestration indifférente aux Cloud. Notre modèle de Cloud hybride permet à nos clients de transformer leur activité avec un maximum de flexibilité et d'agilité, offrant des scénarios de déploiements Cloud pour toutes les applications de leur portefeuille de services. Et c'est ainsi qu'Atos a réalisé des projets Cloud hybrides en 2015, comprenant la livraison de l'un des plus grands Cloud hybrides jamais réalisés et fournissant une transformation globale de l'infrastructure et une migration de la charge des applications.

## C.6 Worldline

Worldline est un leader européen dans le domaine des paiements et des services transactionnels. Fort d'une expertise dans le secteur des systèmes de paiement de plus de 40 ans et d'activités dans 17 pays en Europe, ainsi que dans les pays émergents en Amérique latine et en Asie, Worldline opère sur l'ensemble de la chaîne de valeur étendue des activités de Services de Paiement, fournissant une large gamme de services de paiements et de solutions métiers aux institutions financières, commerçants, entreprises et administrations. Worldline travaille en étroite collaboration avec ses clients via la fourniture de services, le plus souvent en vertu de contrats à long terme au titre desquels il est rémunéré par une commission pour la mise en œuvre initiale de la solution, puis en fonction des volumes ou valeurs des transactions pendant la durée du contrat. Sa forte culture d'innovation lui permet d'aider ses clients à améliorer leurs services existants et à exploiter les avancées technologiques pour créer de nouveaux marchés et services.

Les origines de l'activité de Worldline remontent à 1973, quand Sligos, une société créée en 1972 et incorporée par la suite dans Atos, a obtenu le tout premier contrat jamais opéré en France pour le traitement des transactions bancaires par carte lors de la mise en place du système des Cartes Bleues. Worldline, dans son périmètre actuel, a été formé en 2013 suite à l'annonce par Atos en février 2013 de la filialisation de l'ensemble de ses activités de Paiements et Services transactionnels au sein d'une entité unique, Worldline. Ce projet s'est achevé en décembre 2013 et s'est poursuivi par l'introduction en bourse de Worldline le 27 juin 2014. L'objectif principal de l'introduction en bourse de Worldline était de renforcer sa flexibilité financière et stratégique afin d'accélérer son développement et de renforcer sa position de consolidateur dans le domaine des paiements et des services transactionnels.

Le Groupe Worldline a annoncé le 3 novembre 2015 un accord avec le groupe Equens en vue de renforcer son leadership paneuropéen dans les services de paiement. Equens est un

prestataire majeur de services de paiement en Europe, basé à Utrecht, aux Pays-Bas, dont le chiffre d'affaires 2015 est estimé à environ 305 millions d'euros<sup>1</sup>. Cette opération donnera au groupe Worldline ainsi élargi, une implantation paneuropéenne très étendue, avec des positions de leader et une présence commerciale forte dans des pays clés (France, Belgique, Pays-Bas, Allemagne, Italie, Scandinavie).

Cette opération est structurée en deux volets :

- une transaction en titres pour l'activité de Traitement de Transactions de Paiement, par fusion des activités respectives des deux entreprises en Europe pour créer « Equens Worldline Company », qui sera contrôlée à 63,6% par Worldline et à 36,4% par les actionnaires actuels d'Equens ;
- une transaction en numéraire pour l'activité Acquisition Commerçants, où le groupe Worldline achètera 100% de PaySquare à Equens pour 72 millions d'euros.

La clôture de cette opération est prévue au cours du second trimestre de 2016 et n'est donc pas reflétée dans les comptes 2015 de Worldline.

En 2015, Worldline a généré une contribution au chiffre d'affaires consolidé d'Atos de 1 176 millions d'euros et une marge opérationnelle de 174,9 millions d'euros.

L'objectif de Worldline est de progressivement accélérer le taux de croissance organique de son chiffre d'affaires annuel sur la période 2014 à 2017. Parallèlement, Worldline prévoit de continuer à optimiser sa base de coûts pour atteindre à l'horizon 2017 un taux de marge d'EBO d'environ 250 points de base au-dessus du niveau de 2013 (qui était de 18,2% en pro forma). Pour atteindre ces objectifs, Worldline s'appuiera sur ses orientations stratégiques et ses atouts concurrentiels dans chacune de ses Lignes d'Activité pour profiter pleinement d'un marché des paiements et des activités transactionnelles en

<sup>1</sup> Net des frais d'interchange et en prenant en compte les termes contractuels des contrats renouvelés avec les actionnaires principaux d'Equens.

pleine croissance. Cette stratégie est centrée autour les priorités suivantes :

- poursuivre le développement sur les segments du marché des paiements à plus forte croissance en vue d'assurer une croissance à long terme ;
- saisir des opportunités de développement de la gamme des services offerts aux clients existants ;
- étendre la présence internationale ;

- tirer profit de la force de la marque et du positionnement de leader pour attirer de nouveaux clients et optimiser les économies d'échelle ;
- poursuivre des acquisitions stratégiques ;
- maximiser l'efficacité de la plateforme d'exploitation par la mise en place deux programmes majeurs interdépendants d'efficacité et de standardisation, « TEAM » et « WIPE ».

Worldline conduit ses activités au moyen d'une production mondiale et met sa plateforme intégrée d'infrastructures au service de ses trois lignes d'Activité générant chacune environ un tiers du chiffre d'affaires total.

## C.6.1 Services Commerçants & Terminaux

La Ligne d'Activité « Services Commerçants & Terminaux » offre aux commerçants une gamme de services autour du paiement aidant les commerçants à se rapprocher de leurs clients et à conclure une transaction au plus près du moment où le client est prêt à s'engager, tout en optimisant les activités de Paiements qui leur sont associées. Worldline accompagne les commerçants à chaque étape de leurs relations avec leurs clients : avant, pendant et après la vente. Les services digitaux omnicanal et les solutions d'acceptation de paiement en boutique, en ligne et sur mobile, développent la capacité des commerçants à offrir des expériences attractives et fluides, multicanal et cross-canal pour les achats en boutique, en ligne et sur des appareils mobiles. Worldline offre également une gamme de services

d'analyse de données et de cartes privatives et de fidélité qui permettent aux clients commerçants d'exploiter les données historiques générées par les paiements des consommateurs, afin de mieux comprendre leurs besoins et de mieux cibler leurs offres commerciales. Worldline fournit actuellement des services aux commerçants, aussi bien à des microentreprises qu'à des entreprises de dimension internationale. Les principaux services offerts aux commerçants à travers cette Ligne d'Activité comprennent les services d'acquisition commerçants et les services additionnels y afférents, les services en ligne pour les e-commerçants incluant l'analyse de données et des solutions de vente omni-channel, les terminaux de paiement, les cartes privatives, les programmes de fidélité, les services de marketing et les kiosques self-service.

## C.6.2 Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement

La Ligne d'Activité « Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement » offre des solutions qui permettent aux banques et aux institutions financières de gérer des opérations de paiement électroniques en externalisant tout ou partie de leur traitement opérationnel. Ces services sont le processus d'émission de cartes de crédit et d'autorisation des paiements associés, le traitement des paiements électroniques (à la fois pour l'émission et l'acquisition des ordres de paiement), la fourniture des services multiplateformes de banque en ligne (dont les opérations « OBeP » online banking e-payments), et la fourniture de nouvelles options de paiement telles que les porte-cartes électroniques

(wallet). Worldline offre aux banques des solutions pour faire face à un environnement réglementaire complexe et en constante évolution en s'appuyant sur sa capacité à traiter de très grands volumes d'opérations. Worldline propose des solutions innovantes accompagnées de modèles alternatifs. Worldline est l'un des rares prestataires de services de traitement couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur étendue des services de paiement. En outre, Worldline offre aux banques et aux institutions financières qui souhaitent effectuer ce traitement en interne une gamme de solutions de logiciels de paiement, octroyés sous forme de licences.

## C.6.3 Mobilité & Services Web Transactionnels

La Ligne d'Activité « Mobilité & Services Web Transactionnels » va au-delà de la clientèle traditionnelle de commerçants, de banques et institutions financières de Worldline pour répondre aux besoins des clients des secteurs privé et public en mettant au point des solutions et des modèles économiques nouveaux qui tirent profit de la digitalisation du monde physique, et en ciblant ainsi de nouveaux marchés dont Worldline espère retirer des volumes de transactions additionnels significatifs dans les années à venir. Worldline profite de son expertise dans les domaines des paiements, des services de numérisation et d'analyses de données pour aider à fournir des solutions aux entreprises et aux administrations dont le défi futur est de transformer leurs opérations de manière stratégique à travers les nouveaux services numériques. La Ligne d'Activité

Mobilité & Services Web Transactionnels concentre ses efforts principalement sur trois secteurs, qui, selon Worldline, peuvent générer des volumes de transactions de paiement additionnels significatifs : (i) le transport, comprenant la billetterie électronique, la collecte des tarifs automatisés et les services de gestion de parcours ; (ii) les services numériques pour les gouvernements et les services publics, pour laquelle les plateformes de Worldline offrent des systèmes sécurisés numériques pour de meilleurs services publics ; et (iii) les services de mobilité, qui comprennent les solutions Vie Connectée (Connected Living), les services de communication M2M (Machine-to-Machine) et des services basés sur le Cloud qui améliorent l'expérience du consommateur.





# D

## Responsabilité sociétale d'entreprise

<b>D.1</b>	<b>Le développement durable vu par un « Tier one » des services numériques</b>	<b>54</b>
D.1.1	Construire une réflexion intégrée	54
D.1.2	L'approche d'Atos envers ses parties prenantes	57
D.1.3	Evaluation de la pertinence et tableau de bord de la Responsabilité d'entreprise d'Atos	58
<b>D.2</b>	<b>Être un employeur responsable</b>	<b>70</b>
D.2.1	Les individus, principal actif d'Atos	70
D.2.2	Améliorer le Wellbeing@work (Bien-être au travail)	77
D.2.3	Faire du lieu de travail un espace d'épanouissement	80
D.2.4	Être un employeur responsable - Panorama des indicateurs clés de performance	82
<b>D.3</b>	<b>Générer de la valeur pour les clients par le biais de solutions innovantes et durables</b>	<b>85</b>
D.3.1	Répondre aux besoins et attentes des clients	85
D.3.2	Relever les enjeux des clients liés au développement durable par le biais des offres	88
D.3.3	Préparer le futur numérique avec nos partenaires	90
D.3.4	Générer de la valeur pour les clients par le biais de solutions innovantes et durables - Panorama des indicateurs clés de performance	92
<b>D.4</b>	<b>Être un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence</b>	<b>93</b>
D.4.1	Excellence éthique au sein du Groupe	93
D.4.2	L'Éthique dans la chaîne d'approvisionnement	97
D.4.3	Société responsable dans son ancrage territorial	99
D.4.4	Être un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence - Panorama des indicateurs clés de performance	100
<b>D.5</b>	<b>Gérer l'empreinte environnementale du Groupe et lutter contre le changement climatique</b>	<b>102</b>
D.5.1	Ambition, défis, opportunités, réalisations et reconnaissances	102
D.5.2	Suivi des activités et des principaux enjeux	104
D.5.3	Stratégie et actions pour améliorer l'efficacité partout dans le monde	106
D.5.4	Piloter l'empreinte environnementale - Panorama des indicateurs clés de performance	111
<b>D.6</b>	<b>Information sur le rapport</b>	<b>113</b>
D.6.1	Périmètre du rapport	113
D.6.2	Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion portant sur l'exercice clos le 31 décembre 2015	121

# D

## D.1 Le développement durable vu par un « Tier one » des services numériques

### D.1.1 Construire une réflexion intégrée [G4-2]

#### D.1.1.1 Opportunités commerciales et risques [G4-2] et [G4-DMA-Performance économique]

Atos est fermement convaincu de pouvoir atteindre plus facilement ses objectifs commerciaux en intégrant les principes de responsabilité sociale d'entreprise et de développement durable à ses opérations. Atos envisage notamment la révolution numérique du 21<sup>e</sup> siècle comme un formidable moyen de progresser vers la réalisation de ses objectifs.

#### Répondre au défi du développement durable

Le développement durable est un enjeu majeur depuis de nombreuses années, l'attention du public et des responsables politiques s'étant en grande partie concentrée sur les menaces pour la santé et le bien-être économique que posent les dommages à l'environnement et la raréfaction des matières premières comme les combustibles fossiles. De nombreux gouvernements et entreprises répondent à cet enjeu en déployant des politiques de développement durable exhaustives et exigeantes.

Le Sommet mondial pour le développement social de 2005 a décrit les trois grandes composantes du développement durable, toujours d'actualité à ce jour : l'environnement, l'économie et le social. La première de ces composantes concerne la pollution atmosphérique, les pluies acides, ainsi que l'eau et les autres ressources naturelles, la biodiversité, les énergies propres, l'agriculture et l'alimentation. Aujourd'hui, le thème du changement climatique est peut-être la préoccupation prédominante.

La composante économique comprend non seulement les pratiques écologiques qui réduisent les coûts, comme l'efficacité énergétique, mais elle est également encouragée par les efforts pour « la marchandisation des aspects environnementaux et sociaux du développement durable ». Ainsi, certaines politiques gouvernementales favorisent financièrement les acteurs qui adoptent des comportements durables (notamment par des subventions) ou pénalisent des activités non durables par le biais de taxes et par la fiscalité.

Alors que ces dernières décennies, les entreprises se sont attachées aux aspects économiques directs du développement durable (par exemple minimiser la consommation d'énergie contribue à réduire les coûts et améliore donc la rentabilité et les bénéfices), nous sommes aujourd'hui confrontés à un enjeu social : une citoyenneté responsable est nécessaire pour garantir le maintien de la qualité de vie et les progrès de la société dans son ensemble.

Cependant, ceux qui doivent investir dans les politiques, les solutions et les technologies de long terme nécessaires ont peu de chance d'être ceux qui pourront en bénéficier.

L'aspect social de la réflexion sur le développement durable devient un facteur clé du maintien du bien-être de notre planète à plus long terme.

#### La troisième révolution numérique

Pour Atos, ce début du XXI<sup>e</sup> siècle est une « troisième révolution numérique » qui revient à numériser l'économie en appliquant des technologies que l'on désigne parfois par le sigle SMAC (social, mobile, analytique et Cloud).

Cette révolution va sans doute créer autant de rupture et de potentiel d'évolutions positives que l'invention de l'écriture, vers 3 200 avant J.-C. et que l'invention de l'imprimerie entre le 11<sup>e</sup> et le 15<sup>e</sup> siècle en Chine, en Corée et en Europe.

Nous constatons déjà un énorme volume de données créées par les réseaux sociaux et l'Internet des objets. En fait, il est prévu que chaque année, nous générerions autant de données que nous en avons créé pendant toute la période depuis l'invention de l'écriture à nos jours. D'ici 2018, nous tablons sur l'existence de 4,5 milliards de smartphones et 25 milliards d'objets connectés, sans compter que plus de 2,5 milliards d'entre nous seront présents sur les réseaux sociaux en ligne. Les données ainsi collectées avec l'accord des utilisateurs peuvent être utilisées par des partenaires commerciaux pour leur offrir en retour des services personnalisés et contextualisés.

Dans sa dernière publication, *Ascent Journey 2018*, la communauté scientifique d'Atos estime que débloquer ces connaissances nous permettra de découvrir de nouveaux schémas de comportement plus durables comme :

- l'amélioration des prévisions des phénomènes naturels ou des catastrophes ;
- l'optimisation de la production agricole et de l'approvisionnement alimentaire dans le monde ;
- l'anticipation les embouteillages et la gestion des zones à faibles émissions ;
- la limitation de la production d'énergie aux besoins précis des consommateurs ;
- la découverte des vices, ou du défaut imminent de composants de produits spécifiques, permettant une maintenance préventive qui évite les pannes et des réparations ou un remplacement encore plus onéreux.

S'il est clair que la mise en œuvre d'un monde ainsi connecté et la gestion des données qui en résultent auront une incidence sur l'environnement, l'application rigoureuse des techniques d'« informatique verte » comme la virtualisation, l'utilisation de composants matériels efficaces et de centres de données refroidis à l'air libre, permettra de limiter cet impact.

Dans la plupart des cas, des approches commerciales soucieuses de l'environnement produisent des avantages économiques tangibles : diminution des déchets, réduction de la consommation énergétique, gains de temps et fidélisation des consommateurs motivés par des préoccupations environnementales.

Dans le domaine social, la révolution numérique va véritablement modifier la donne et rendre possible un nouveau modèle de société basé sur le partage – un principe fondamental du développement durable. Par exemple, l'économie du partage se développera grâce à des réseaux sociaux ponctuels, des projets à forte demande client favorisant la croissance future, par exemple sur les marchés du partage déjà bien établis comme dans l'automobile, les appartements, etc. Les solutions Smart Cities, renforcées par la mobilité, les réseaux sociaux et les objets connectés, ne sont pas seulement un moyen efficace de gérer une ville et d'améliorer son empreinte environnementale, elles permettent également de s'engager dans une nouvelle ère de participation des citoyens.

Industrie 4.0 sera également une étape importante vers la réinvention du travail, qui deviendra plus collaboratif, plus souple et plus agile. Les espaces de travail s'adapteront à des besoins spécifiques, en évolution, le travail devenant de plus en plus associé à ce que nous faisons, plutôt qu'un endroit où nous nous rendons.

Enfin, la révolution numérique est également une occasion pour les pays émergents d'éviter des contraintes trop répandues dans l'ancien monde « à l'héritage encombrant ». Mais il demeure une question sous-jacente : comment nous assurer que ces pays évitent de reproduire les erreurs que les nations dominantes ont commises lors de la première révolution industrielle ? Atos travaille activement pour répondre à cette question, en considérant la révolution numérique en cours comme une plateforme permettant de promouvoir une croissance économique durable. Dans ce cadre, Atos met en place une plate-forme numérique à Dakar qui couvre les besoins de ses clients en Afrique de l'Ouest et au-delà.

En 2015, durant la Conférence COP21 qui s'est tenue à Paris, Atos a organisé un événement dédié à la « Transformation numérique en Afrique » visant à aborder les principaux défis rencontrés par les pays africains au cours de leur transition numérique. Cette manifestation a renforcé l'engagement pris par Atos en faveur de ce continent émergent.

## D.1.12 Vision, stratégie et gouvernance

[G4-34], [G4-35], [G4-36], [G4-37], [G4-42], [G4-43], [G4-45], [G4-46], [G4-47] et [G4-48]

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

La Responsabilité d'Entreprise est une composante clé de la stratégie commerciale d'Atos, entièrement alignée avec la volonté du Groupe d'atteindre des objectifs de croissance de manière durable sur la période 2014-2016.

La prochaine étape consistera à concrétiser l'ambition 2020 dont certains objectifs tels que la réduction du carbone ont déjà été fixés suite aux résolutions prises dans le cadre de la COP21 qui s'est tenue récemment à Paris en décembre dernier.

L'« Integrated Thinking » s'applique de la phase de prises de décision à la définition de plans d'actions stratégiques et tableaux de suivi des performances qui permettent de créer de la valeur à court, moyen et long terme.

La révolution numérique est alimentée principalement par les attentes et les attitudes des consommateurs. L'autonomisation des individus par la technologie facilitera des modes d'achat et de consommation, et plus généralement des comportements et des actes plus responsables. L'approche d'Atos repose sur une compréhension en profondeur des possibilités, des défis et des priorités de ses clients, associée à une expertise de classe mondiale, riche et étendue, et à des solutions appliquées.

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

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

### Leadership dans l'accompagnement de la transformation numérique de manière durable

Le Développement durable est partie intégrante du processus d'innovation d'Atos, permettant la création de nouvelles offres dans différents champs d'expertise comme la gestion de l'énergie et du carbone, la gestion des risques, la collaboration sociale, l'efficacité opérationnelle, les centres de données verts, le Cloud, la sécurité, le Big Data, la mobilité, les villes intelligentes, la citoyenneté numérique, la protection des données, etc. pour aider sans relâche ses clients à atteindre leurs objectifs commerciaux, tout en étant responsables.

En faisant du développement durable une partie intégrante de l'activité du Groupe et du processus de transformation technologique, Atos est convaincu que ses clients peuvent assurer la pérennité de leur organisation, créer de nouvelles opportunités, encourager l'innovation et gagner un avantage concurrentiel.

Consolider et améliorer les positions d'Atos dans les classements internationaux de référence relatifs au développement durable, tels que la Global Reporting Initiative (GRI), le Great Place To Work, etc., et dans les évaluations des investisseurs (par exemple, DJSI ou FTSE) est un exercice continu pour Atos afin d'évaluer sa performance d'entreprise et de consolider sa crédibilité sur le marché. Les nombreux prix reçus durant l'année dans différents domaines reflètent l'engagement accru du Groupe dans le monde et son ambition de consolider sa position d'entreprise « meilleure de sa catégorie » à travers le monde.



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

Atos pilote le développement durable au sein de l'ADN de la société grâce aux valeurs d'entreprise, à l'innovation, à l'excellence opérationnelle écologique, à la responsabilité sociétale et au développement commercial. Atos a également développé des systèmes et procédures solides visant à intégrer de manière continue et efficace la responsabilité d'entreprise dans les activités commerciales en suivant l'« Integrated Thinking » et les principes de reporting.

Les questions de responsabilité d'entreprise sont tout spécialement intégrées dans la gestion des risques et des opportunités d'Atos, dans ses exigences de compliance, dans ses processus relatifs à la qualité et à la satisfaction client et dans sa gestion du capital humain.

Atos vise à intégrer progressivement la responsabilité d'entreprise dans le travail quotidien de ses employés, indépendamment de leur lieu de travail. Des efforts continus sont déployés pour adopter une approche cohérente dans toutes les régions, qui renforce le positionnement d'Atos en tant que groupe multinational soucieux des besoins et des préoccupations locaux.

#### Identifier les défis, établir les priorités, mesurer le rendement

Atos s'est également fixé l'ambition de renforcer le dialogue avec les parties prenantes afin de les associer aux défis stratégiques de l'entreprise, valider les indicateurs de performance clés et communiquer publiquement sur les avancées du Programme de développement durable d'entreprise d'Atos.

Chaque année, une évaluation de la matérialité permet d'examiner ces défis. C'est l'occasion de hiérarchiser les domaines sur lesquels le Groupe doit s'attacher à intégrer les meilleures pratiques du marché, les tendances du secteur des TIC et la conformité avec la réglementation en vigueur et les normes internationales.

Aujourd'hui, Atos s'attelle en priorité à quatre défis :

- être un employeur responsable ;
- produire de la valeur pour ses clients par le biais de solutions durables et innovantes ;
- être un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence ;
- gérer l'empreinte environnementale du Groupe.

#### Gouvernance [G4-42]

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

Le Comité Exécutif du Groupe Atos est au courant de la stratégie et du plan d'action du programme de responsabilité d'entreprise et de développement durable. Régulièrement, le Vice-Président Exécutif, Secrétaire général du Groupe en charge de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise, lui présente les dernières réalisations et les objectifs prévus aux niveaux mondial et régional en matière d'initiatives environnementales et sociales du Groupe.

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

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

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

## D.1.2 L'approche d'Atos envers ses parties prenantes

[G4-16]

Le processus de responsabilité d'entreprise d'Atos s'appuie sur un dialogue permanent entretenu avec toutes les parties prenantes, y compris ses clients, collaborateurs, partenaires commerciaux et fournisseurs, ainsi qu'avec les communautés et les pouvoirs publics. Ce dialogue avec les parties prenantes joue un rôle essentiel dans les opérations commerciales. Il permet de mettre en lumière les capacités d'innovation d'Atos, de renforcer son attrait pour les clients, les investisseurs et les employés, et de créer des opportunités de développement de services et de solutions à fort potentiel de croissance ou encore de protéger la réputation du Groupe.

Ce dialogue existe à tous les niveaux de l'organisation :

- au niveau mondial, les équipes du siège du Groupe sont l'interlocuteur principal des diverses organisations internationales. Elles coordonnent toutes les initiatives prises au sein d'Atos ;
- au niveau de chaque pays, des équipes locales s'efforcent d'établir des liens étroits avec les parties prenantes sur place, en particulier les autorités nationales.

Le cadre d'action d'Atos relatif aux relations avec les parties prenantes doit atteindre trois grands objectifs :

- répertorier les attentes des parties prenantes ;
- prioriser les questions de responsabilité d'entreprise selon leur importance relative pour les parties prenantes, leur probabilité d'occurrence et leur caractère critique au regard des activités de l'entreprise ;
- définir des indicateurs de performance clés à utiliser pour évaluer les résultats des CR d'Atos.

Cette approche est définie à l'aune de plusieurs normes et référentiels internationaux, comme les normes AA1000 et les lignes directrices de la Global Reporting Initiative G4, sur lesquelles Atos a fondé l'ensemble de ses actions afin de :

- structurer son approche des parties prenantes ;
- gérer son évaluation annuelle de la matérialité ;
- guider ses procédures de reporting.

### D.1.2.1 Cartographie des attentes des parties prenantes

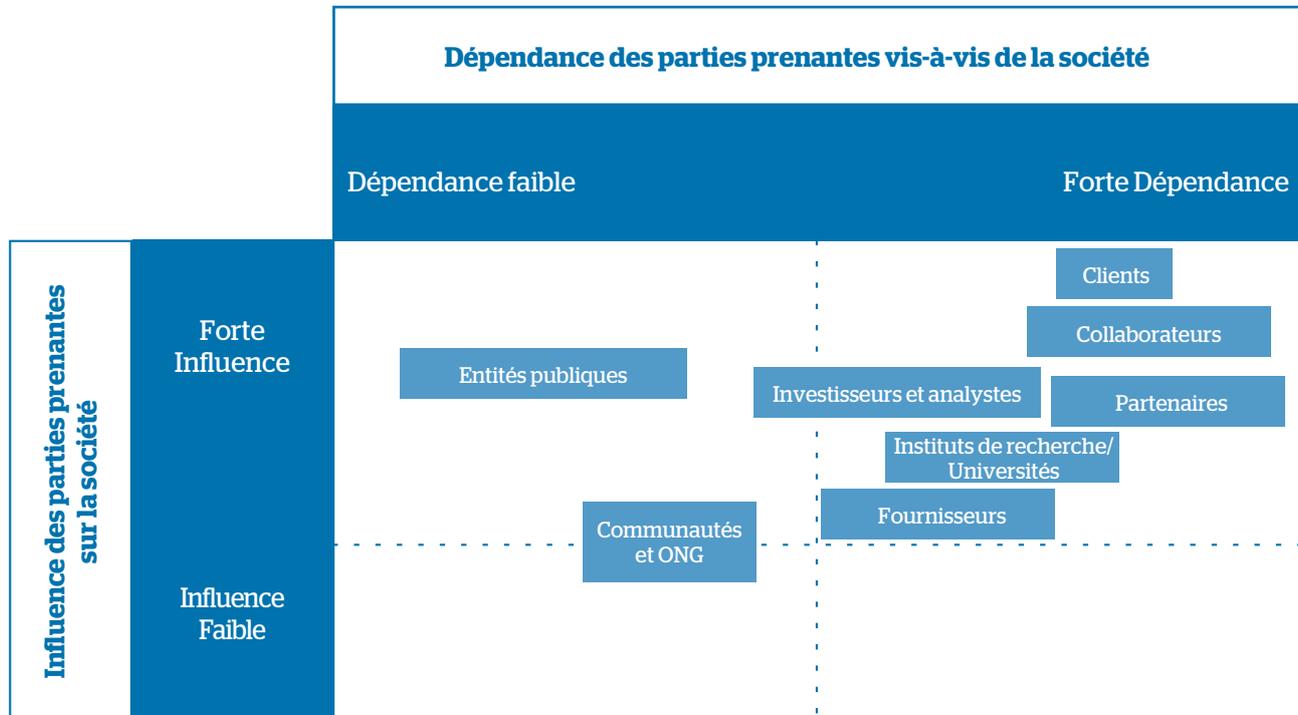
[G4-EC8], [G4-24], [G4-25], [G4-27], [G4-37] et [G4-43]

Le tableau ci-dessous présente les principales parties prenantes d'Atos et leurs attentes clés.

Client	Investisseurs et analystes
<p>Les clients d'Atos espèrent tirer profit de l'expertise et des outils numériques adéquats afin de relever leurs propres défis.</p> <p>Afin de s'adapter et de se développer dans un marché en constante évolution, leurs attentes en matière d'innovation ne cessent d'augmenter. Ils exigent également, de façon légitime, un très haut niveau de protection des données.</p>	<p>Les investisseurs des Atos espèrent de la rentabilité et de l'efficacité. Ils ont besoin d'être informés de la stratégie du Groupe et de sa (ses) composante(s) RSE, y compris les objectifs et les réalisations. Ils exigent surtout de la clarté et de la transparence.</p>
Partenaires	Parties prenantes internes
<p>La collaboration avec les partenaires d'Atos est essentielle pour faire face aux enjeux du secteur informatique mondial et assurer le développement de l'innovation.</p> <p>Atos collabore avec ses <b>partenaires commerciaux, des instituts de recherche et des universités</b> afin de faire face à ces enjeux et d'aider les clients à atteindre leurs objectifs.</p>	<p><b>Les employés d'Atos</b> aspirent à travailler dans les meilleures conditions de travail possibles et à avoir la possibilité d'évoluer et de se développer au sein de la société. Ils espèrent une véritable reconnaissance de leur travail. La protection de leurs données personnelles est également essentielle pour les employés d'Atos.</p> <p>Les parties prenantes internes comprennent les jeunes talents (membres du Groupe Juniors et du Wellbeing@work Council sélectionnés) et les responsables dont les activités sont étroitement liées à la stratégie et aux initiatives de développement durable d'Atos (responsable monde des centres de données, RH).</p>
Entités publiques	
<p>Les organismes publics délivrent les autorisations administratives et déterminent le contexte réglementaire dans lequel Atos conduit ses activités.</p>	
Fournisseurs	Communautés
<p>Les fournisseurs d'Atos veulent tirer profit de l'accès à de nouveaux marchés, de la croissance du chiffre d'affaires et de marges équitables. Ils s'attendent à une relation à long terme et à ce que leur contrat soit respecté.</p>	<p>Les principales attentes de la Société et des <b>communautés locales</b> par rapport à Atos portent sur : les impacts socio-économiques des activités d'Atos, la création d'emplois, de nouvelles technologies et solutions intelligentes permettant de réaliser des progrès tout en réduisant l'empreinte environnementale.</p> <p>Les <b>ONG</b> peuvent également avoir des demandes spécifiques et chercher à collaborer avec Atos, afin de partager les bonnes pratiques et d'accroître l'impact des initiatives au niveau local.</p>



Pour définir son niveau d'engagement à l'égard de chaque partie prenante, Atos analyse leur influence sur des thèmes stratégiques et leur dépendance vis-à-vis de la société.



### D.1.2.2 Dialogue avec les parties prenantes

[G4-25], [G4-26] et [G4-27]

Depuis 2011, Atos organise chaque année une réunion mondiale avec ses parties prenantes, pour examiner et discuter ouvertement de sujets stratégiques relatifs au développement durable.

Le 4 décembre 2015, une session spéciale sur l'Inclusion numérique a été organisée dans le cadre d'un événement parrainé par Atos dédiée à la « Transformation numérique en Afrique ». A cette occasion des experts ont fait part de leurs points de vue sur la manière dont Atos contribue à éviter la fracture numérique dans les pays africains et ont débattu des thématiques les plus importantes devant être abordées dans les programmes de responsabilité d'entreprises pour garantir l'égalité numérique, en particulier au sein du secteur informatique.

La démarche d'Atos pour engager le dialogue avec les parties prenantes comporte quatre étapes :

- **Consulter** : Atos consulte les parties prenantes sur ses activités, sa stratégie de développement durable et ses impacts ;
- **Impliquer** : Ensuite, Atos peut à l'occasion impliquer ses parties prenantes dans la définition ou le déploiement des plans d'actions ;
- **Collaborer** : Atos entretient de longue date des relations avec certaines de ses parties prenantes dans un objectif de collaboration en matière d'innovation et de création de valeur ;
- **Négocier** : Selon l'influence exercée par les parties prenantes sur l'entreprise, Atos peut entamer des négociations pour trouver la meilleure approche entre les attentes des parties prenantes et ses propres intérêts commerciaux.

### D.1.3 Evaluation de la pertinence et tableau de bord de la Responsabilité d'entreprise d'Atos

[G4-18] et [G4-19]

L'approche d'Atos en matière de responsabilité d'entreprise repose sur une analyse de la matérialité qui vise à prioriser son action sur les sujets les plus pertinents en prenant en compte ses activités et les attentes des parties prenantes. Ainsi,

l'analyse de la matérialité est utilisée pour connecter et prioriser des sujets financiers et non financiers. Elle permet de se concentrer sur les sujets qui sont réellement importants pour

atteindre les objectifs de l'organisation, sécuriser son modèle commercial et gérer son impact sur la société.

De plus, Atos cherche continuellement à progresser vers un reporting extra-financier intégré plus précis. Pour ce faire, il a inclus des principes directeurs du cadre international de reporting intégré. Le Rapport Intégré d'Atos comprend deux documents :

- le Document de Référence, comprenant l'ensemble des Indicateurs clés de performance (KPI), les résultats de l'évaluation de la pertinence, intégrés aux informations financières d'Atos. Ce document détaillé est à destination des investisseurs, et a pour objectif de répondre aux obligations légales posées par la loi Grenelle 2 ;
- le Rapport de Responsabilité Sociétale d'Entreprise, comprenant les principaux indicateurs clés de performance et mettant en avant les principales initiatives et des études de cas sur les enjeux majeurs d'Atos. Ce rapport constitue un document engageant pour le grand public. Il repose sur les

lignes directrices GRI G4, contenant la table de concordance associée qui établit des liens avec les informations relatives aux G4 communiquées dans le Document de Référence.

Depuis cinq ans, Atos a rempli les critères du Niveau d'Application A+ pour son Rapport Intégré d'Entreprise validé par la Global Reporting Initiative (GRI).

Pour le Rapport Intégré d'Entreprise 2015, Atos a appliqué l'option « critères exhaustifs » du Service Index de Contenu, et a fait vérifier par un auditeur externe l'ensemble de son rapport. Cette option vise à démontrer que la publication de sa performance extra financière est transparente et exhaustive, en accord avec les critères des lignes directrices GRI-G4.

Atos est également membre du réseau de l'International Integrated Report Committee (IIRC) et participe activement aux travaux effectués par son comité technique afin d'évaluer dans quelle mesure l'informatique et les nouveaux outils numériques peuvent contribuer efficacement à la mise en place d'une approche de reporting intégré dans les sociétés cotées.

## D.1.31 Respect de la norme AA1000

[G4-15]

Le Rapport de Responsabilité d'Entreprise d'Atos est élaboré en fonction des principes d'inclusion, de pertinence et de réactivité, comme défini dans la norme AA1000 SES (2011).

### Inclusion

La prise en compte des opinions des parties prenantes d'Atos est essentielle pour définir l'évaluation de la pertinence et des défis clés d'Atos. Pour s'assurer que la stratégie de responsabilité d'entreprise d'Atos réponde aux attentes des parties prenantes (employés, clients, partenaires, fournisseurs et actionnaires), des réunions et des discussions organisées régulièrement permettent aux participants de partager leurs points de vue et de débattre sur les différentes activités de l'entreprise comme décrites dans la section D.1.1.3.2. L'objectif est de travailler ensemble et, ce faisant, de créer un environnement plus durable pour Atos, ses partenaires et la communauté dans son ensemble. Depuis 2011, Atos a décidé de développer un dialogue plus structuré avec ses parties prenantes afin de renouveler sa stratégie et ses ambitions, et d'accélérer les actions et les initiatives de l'entreprise. Cette stratégie, poursuivie en 2012, 2013, 2014 et 2015 a abouti à l'organisation d'un atelier mondial de travail annuel avec des parties prenantes, abordant les principaux enjeux d'Atos, et des consultations régulières avec les principales parties intéressées durant l'année (investisseurs, clients, syndicats, etc.). A titre d'exemple, la fréquence des réunions de travail avec le Conseil d'Entreprise Européen d'Atos (SEC) en 2015 a doublé par rapport à l'année dernière.

### Pertinence

Les défis en matière de développement durable considérés comme les plus importants pour les activités d'Atos sont sélectionnés tous les ans. Le processus d'évaluation de la matérialité d'Atos est décrit en détail dans les sections D.1.1.4.2

et D.1.1.4.3. L'évaluation de la matérialité est établie sur la base des attentes des parties prenantes d'Atos ainsi que sur la hiérarchie interne des priorités d'Atos fondée selon des critères objectifs relatifs à ses marchés, ses opportunités et ses actions. Les principales parties prenantes sont invitées, chaque année, à exprimer leurs opinions sur ce qu'elles considèrent comme des problématiques pertinentes d'Atos dans le cadre d'une enquête. Une attention croissante est portée aux différentes attentes des parties prenantes concernant les enjeux significatifs. Le but n'est pas uniquement de s'assurer qu'Atos peut mener des discussions approfondies sur ses défis en matière de développement durable, mais également de veiller à ce que le dialogue avec les parties prenantes soit mutuellement bénéfique à celles qui sont impliquées.

### Réactivité

Depuis 2013 (résultats 2012), le Document de Référence d'Atos comporte les indicateurs clés extra-financiers de performance suivis par Atos. En outre, un document de communication distinct, le Rapport de Responsabilité Sociétale d'Entreprise est publié tous les ans. Il souligne les quatre enjeux en matière de développement durable, s'intéresse aux principaux Indicateurs clés de performance suivis par Atos et contient des entretiens ainsi que des études de cas. Considérés dans leur ensemble, ces documents constituent une réponse intégrée aux attentes des parties prenantes en matière d'information sur la responsabilité sociétale d'entreprise et en réponse aux enjeux significatifs.

Le reporting sur les KPI et leur surveillance répondent à plusieurs méthodologies explicitées au point D.6.1.4. Des informations méthodologiques détaillées sur ce rapport et sur le résultat des KPI figurent dans quatre tableaux se rapportant aux quatre enjeux. Une table de concordances résumant la liste des informations sur l'approche managériale et les KPI figure dans le rapport de responsabilité sociétale d'entreprise.



## D.1.3.2 **Intégration des nouvelles lignes directrices G4 du GRI**

[G4-18], [G4-23], [G4-47] et [G4-48]

---

En 2015, Atos a consolidé les résultats issus du passage des lignes directrices GRI 3.1 à G4 intervenu l'année dernière. En 2014, une évaluation complète de matérialité a été réalisée pour revoir la priorisation de problématiques pertinentes du développement durable et de ses axes stratégiques.

Une série d'interviews a été menée en interne pour évaluer l'importance de chaque élément des G4 au regard de sa portée pour la stratégie commerciale d'Atos, les réglementations et les objectifs fixés par le Groupe.

Pour chaque aspect, un score interne et un score externe ont été calculés. Tous les aspects dépassant un seuil défini en termes de score interne et externe ont été considérés comme importants pour le Groupe. Au final, 15 éléments des G4 ont été analysés comme pertinents pour Atos.

Cette revue complète a confirmé que les enjeux précédemment identifiés dans la stratégie de développement durable d'Atos étaient les bons. Néanmoins, cela a permis au Groupe de se concentrer sur des sujets plus spécifiques et de re-prioriser certains aspects de cette stratégie. Dans ce contexte, Atos a décidé de réorganiser sa matrice de pertinence pour être plus précis et mieux adapté à ses activités et défis spécifiques que les aspects GRI définis. La matrice de pertinence présentée ci-après permet de mettre davantage en valeur la priorisation des défis d'Atos en matière de responsabilité d'entreprise et de restructurer les axes stratégiques en quatre axes selon ces priorités.

Les principaux enjeux et les nouveaux axes stratégiques ont été validés par les membres du Programme de responsabilité d'entreprise et de développement durable et approuvés par le Comité Exécutif du Groupe. Tous les contributeurs impliqués dans le processus de reporting ont également été informés de cette mise à jour.

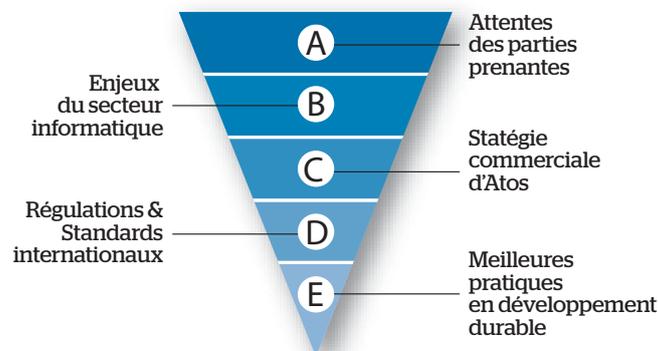
	Consulter	S'engager	Collaborer	Négocier
<b>Clients</b>	Des enquêtes de satisfaction sont régulièrement menées auprès des principaux clients d'Atos. La question du développement durable est soulevée dans nombre d'entre elles. De multiples discussions et réunions avec des clients sur les problématiques du développement durable ont eu lieu au niveau des Entités Opérationnelles.	La participation de certains des plus gros clients d'Atos a été notée lors de son atelier sur l'innovation en 2014. Au niveau des Entités Opérationnelles, des ateliers portant sur l'innovation en matière de développement durable avec des clients ont également été organisés.	Après chaque enquête de satisfaction Atos développe un plan d'action qu'il partage avec ses Clients pour être sûr d'avoir bien répondu au retour client.	Dans certaines Entités Opérationnelles, Atos fait bénéficier plusieurs clients d'une remise sur le tarif horaire lorsqu'ils autorisent les collaborateurs d'Atos à travailler à partir de leur domicile. Ceci réduit les émissions de CO <sub>2</sub> liées aux déplacements de nos collaborateurs, au sein de la chaîne de valeur d'Atos.
<b>Investisseurs</b>	Plusieurs Investisseurs qui ont participé à la réunion mondiale de travail des parties prenantes ont souligné qu'ils tiraient parti du leadership d'Atos dans le domaine de la Responsabilité d'Entreprise et du rôle croissant de l'informatique afin de stimuler le développement durable.	En 2015, le département des relations investisseurs a organisé un total de 13 conférences (Paris, Nice, Lyon, New York, Boston, Londres, Barcelone), 14 roadshows (France, Etats-Unis, Royaume-Uni, Allemagne) et avec environ 450 personnes, indépendamment des contacts permanents avec les analystes sell-side.	Collaboration avec 20 analystes sell-side via des contacts permanents (appels téléphoniques, entretiens individuels, e-mails etc.) et en particulier au moment des quatre publications périodiques et des trois événements (acquisition de Bull, Xerox ITO et introduction en bourse de Worldline).	Avec Siemens et d'autres investisseurs clés, Atos dispose de projets en cours/lignes de travail spécifiques.
<b>Analystes</b>	Lors des Analysts Day en novembre 2013 et juin 2015, l'« Ambition 2016 » d'Atos a été présentée aux analystes financiers : les sujets Responsabilité d'entreprise font partie de cette stratégie à trois ans.	Les agences de notation sont invitées à la réunion mondiale des parties prenantes d'Atos.	Atos échange de façon régulière avec les principales agences de notation afin de leur communiquer ses résultats.	Ces communications régulières ne mènent à aucune négociation puisqu'elles ne constituent pas l'objectif des interactions avec les agences de notation.
<b>Employés</b>	Enquête « Great Place to Work » Réunions régulières avec le Conseil d'Entreprise d'Atos SE. La responsabilité d'entreprise fait partie du programme de formation pour les nouveaux arrivants dans certains pays, comme au Benelux.	Programme Wellbeing@work La communauté de blueKiwi « Sustainability Passionates » est utilisée dans le monde entier afin d'impliquer les employés dans nos initiatives sociales et environnementales et de les inviter à partager les meilleures pratiques de développement durable chez eux (panneaux solaires, etc.).	Les sujets RSE font partie de l'agenda des réunions régulières du Comité Européen d'Entreprise (devenu le Conseil d'Entreprise d'Atos SE) pour assurer un dialogue social continu. En outre, des questions liées à la RSE ont été posées dans l'enquête « Great Place to Work » et l'opinion des employés sur le programme de développement durable est demandée dans plusieurs espaces dans blueKiwi, le Réseau Social d'Entreprise d'Atos (par exemple, la communauté « Sustainability Passionates »). Aux Pays-Bas, l'externalisation ouverte a été utilisée afin que nos collaborateurs puissent identifier les projets durables qui seraient éligibles à la maintenance informatique gratuite par Atos. Après la phase d'identification, près de 400 votes ont été recueillis afin de sélectionner un projet, avec lequel nous établissons actuellement un plan.	
<b>Fournisseurs</b>	Journée partenariat fournisseurs Consultations et évaluations régulières concernant les questions de Responsabilité d'Entreprise	La Responsabilité d'Entreprise fait partie de l'évaluation des fournisseurs dans les appels d'offres (10%) et 44% des dépenses fournisseurs ont été analysées par rapport à des critères RSE via le partenariat avec Ecovadis.		Les fournisseurs sont mis au défi de trouver des solutions innovantes et durables, et Atos collabore avec eux pour présenter celles-ci aux clients.

	Consulter	S'engager	Collaborer	Négocier
<b>Partenaires</b>	Atos invite régulièrement des partenaires aux consultations internationales et nationales avec les parties prenantes.	Atos organise avec des partenaires le concours IT Challenge ; l'année dernière il a porté sur « la voiture connectée » avec Renault et cette année sur « la vie connectée » avec EEBus.	Les partenaires forment une partie essentielle de l'écosystème de développement durable au sein d'Atos. Atos collabore avec SAP sur l'introduction du système « Sustainability Performance Management » (SUPM) qui permet un reporting précis sur les indicateurs extra-financiers. Atos collabore également avec Siemens sur des solutions durables spécifiques, telles que les solutions « Data Center Infrastructure Management » et « Low Carbon Emission Zone ».	La participation au plan « Cloud » du gouvernement français présidée par Thierry Breton, Président-Directeur général d'Atos, au partenariat européen Cloud et aux groupes de travail de la Commission européenne.
<b>Communautés</b>	Atos a mené un grand nombre de projets et de programmes innovants qui ont eu un impact positif sur la société. La stratégie du programme Citoyenneté d'Entreprise d'Atos est définie de sorte à faciliter les contributions bénévoles à des projets sociaux soutenus par des solutions informatiques. Atos a été le partenaire officiel de la Conférence Mondiale, organisée par les Ateliers de la Terre.	Le concours IT Challenge est organisé en étroite collaboration avec des Universités des principaux pays dans lesquels Atos opère. Des ONG sont impliquées au niveau régional afin d'établir des programmes de bénévolat au sein des communautés locales.	Œuvres caritatives et initiatives locales au niveau des Entités Opérationnelles Tous les ans, les jeunes consultants d'Atos aux Pays-Bas effectuent une journée de travail communautaire, qui couvre aussi bien l'aide aux personnes âgées que l'amélioration d'un centre communautaire pour les jeunes à Amsterdam. En outre, Atos propose des services informatiques gratuits pour certains projets durables. Ces projets sont présentés et sélectionnés par les collaborateurs d'Atos.	

### D.1.3.3 Identification et priorisation des problématiques pertinentes de Responsabilité d'entreprise

[G4-23]

#### Identification et priorisation des sujets pertinents



Depuis 2010, le Groupe a régulièrement procédé à une évaluation de la matérialité afin d'identifier les grands défis que le marché et les principales prenantes considèrent comme essentiels pour Atos. Comme présenté à la section D.1.1.3.2, la communication avec les parties prenantes au niveau mondial est le premier moyen d'identifier les thématiques pertinentes. La priorisation a été confirmée au travers de l'évaluation de la matérialité réalisée conformément aux lignes directrices G4 du GRI (Global Reporting Initiative).

A : Atos prend en compte les attentes des parties prenantes identifiées lors des échanges organisés régulièrement avec elles.

B : Atos collabore avec ses partenaires du secteur informatique pour garantir l'innovation et participer à la réflexion mondiale sur les défis auxquels le secteur doit faire face.

C : Au cours de l'examen de pertinence, plusieurs interviews ont été menées en interne pour déterminer l'impact de ces attentes sur

la stratégie commerciale et être en mesure d'y répondre. Il a ainsi été possible d'inclure dans la matrice de matérialité certaines spécificités du secteur informatique qui ne sont pas prises en compte dans les lignes directrices G4 du GRI. L'innovation, par exemple, qui a été le thème majeur de notre quatrième réunion mondiale avec les parties prenantes, a été ajoutée à la matrice de pertinence d'Atos.

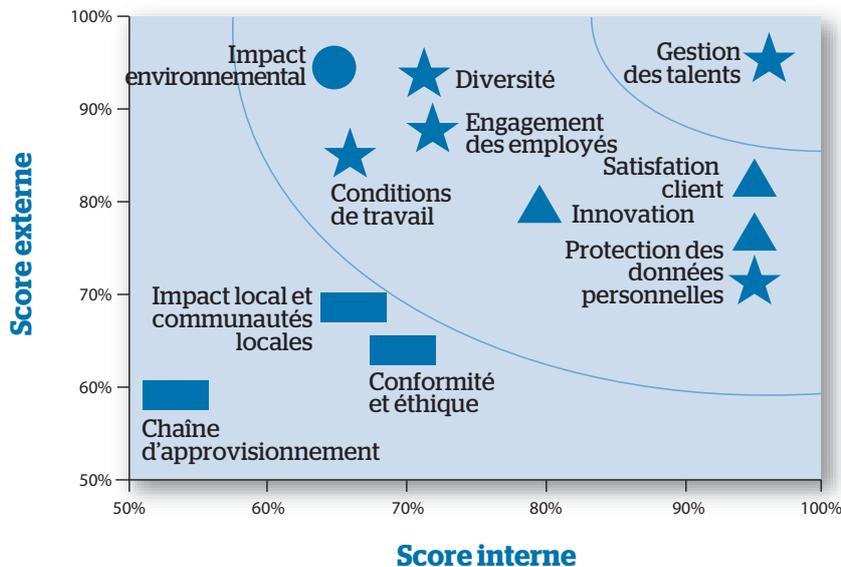
D : Les normes et réglementations internationales ont également été prises en compte lors de l'examen de pertinence pour permettre aux dirigeants et à l'équipe Responsabilité d'Entreprise de prioriser les différents enjeux.

E : Enfin, une étude comparative réalisée dans le secteur informatique a permis d'identifier les meilleures pratiques du secteur en matière de stratégies et de reporting de développement durable.

**Matrice de pertinence d'Atos**

[G4-1], [G4-2], [G4-19], [G4-27], [G4-DMA-Performance économique], [G4-DMA-Présence sur le marché], [G4-DMA-Impacts économiques indirects], [G4-DMA-Pratiques d'achat], [G4-DMA-Energie], [G4-DMA-Emissions], [G4-DMA-Emploi], [G4-DMA-Formation et éducation], [G4-DMA-Diversité et égalité des chances], [G4-DMA-Egalité de rémunération entre les femmes et les hommes], [G4-DMA-Lutte contre la corruption], [G4-DMA-Conformité], [G4-DMA-Etiquetage des produits et services] et [G4-DMA-Vie privée des clients]

Les résultats de notre analyse avec les parties prenantes internes comme externes nous ont conduits à définir l'Indice de la Matérialité suivant, qui résume les enjeux liés à la responsabilité sociétale d'entreprise d'Atos associés à chaque groupe majeur de parties prenantes.



★	<b>Être un employeur responsable</b> Être un employeur responsable ; attirer et développer des talents divers, promouvoir le travail collaboratif et le bien-être des employés au travail.
▲	<b>Générer de la valeur pour ses clients par le biais de solutions innovantes et durables</b> Garantir un niveau de satisfaction client élevé en fournissant les services les plus pertinents pour transformer l'activité et anticiper les besoins des clients.
■	<b>Être un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence</b> S'engager à diriger ses affaires d'une manière éthique et responsable dans toutes ses sphères d'influence, y compris les activités de la chaîne d'approvisionnement et le développement des économies locales.
●	<b>Gérer l'empreinte environnementale du Groupe</b> Améliorer l'efficacité environnementale des activités en réduisant leur intensité en énergie et carbone et en encourageant la transition vers les activités décarbonées.



En conséquence du processus d'évaluation de la matérialité de 2015 quatre domaines clés ont été sélectionnés et à nouveau priorités en fonction des attentes des parties prenantes. Pour chacun d'entre eux, Atos dispose d'une zone d'intervention structurée impliquant le développement de stratégies et de

politiques internes, le suivi d'objectifs et la gestion de ses performances. Ces quatre domaines clés et leur déploiement reposent sur l'engagement d'Atos envers les parties prenantes (cf. section D.1.1.3).

**Etre un employeur responsable**

Défi	Grands enjeux	Domaines d'action et objectifs
<p>Chez Atos, le capital humain et la gestion des talents constituent des actifs clés pour garantir l'expertise des employés et leur affectation efficace pour la fourniture de services de haute qualité (les dépenses liées aux employés représentent 53% du chiffre d'affaires d'Atos). Le but principal d'une chaîne de valeur liée aux employés est de s'assurer que la bonne personne dotée des compétences appropriées est à la bonne place au moment opportun pour livrer les services d'Atos dans les délais prévus et en garantissant un niveau de qualité élevé. Il s'agit également de garantir de bonnes conditions de travail et, avant tout, la satisfaction des employés.</p> <p>L'engagement personnel des employés est donc essentiel à la satisfaction des besoins du client. La capacité du Groupe à répondre aux attentes de ses employés est la clé du développement de son leadership et de la construction d'une marque solide capable d'attirer les meilleurs talents sur le marché.</p>	<p>Les grands enjeux liés aux employés sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des talents ;</li> <li>• Diversité ;</li> <li>• Conditions de travail ;</li> <li>• Engagement des employés.</li> </ul> <p>Concernant les éléments des G4, ces grands enjeux correspondent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations individuelles de travail ;</li> <li>• Formations et apprentissage ;</li> <li>• Diversité et égalité des chances ;</li> <li>• Rémunération équivalente entre hommes et femmes.</li> </ul> <p>Pour de plus amples informations sur les éléments des G4, se référer à la section D.6.1.</p>	<p><b>Gestion du personnel</b> : Atos a mis en place un système parfaitement coordonné et optimisé du recrutement, de la gestion des performances, de l'apprentissage et du développement, de la mobilité et des successions, orchestrée par la planification du personnel. Un de nos principaux objectifs est de garantir que 100% de nos employés bénéficient d'une évaluation annuelle de performance et de développement de carrière.</p> <p><b>Conditions de travail et engagement des employés</b> : Atos a lancé un programme Wellbeing@work qui a pour ambition d'améliorer l'environnement de travail des employés et leur satisfaction générale, ainsi que la promotion de l'usage des communautés sociales et du travail collaboratif. L'engagement des employés est suivi par une étude du label « Great Place to Work ».</p> <p><b>Diversité</b> : Atos a déployé un programme Diversité à l'échelle mondiale afin de prendre en considération et diffuser les meilleures pratiques internationales en matière d'égalité des sexes, de handicap, d'ancienneté et d'autres indicateurs de diversité.</p>

**Générer de la valeur pour ses clients par le biais de solutions innovantes et durables**

Défi	Grands enjeux	Domaines d'action et objectifs
<p>Dans un monde en pleine évolution, les Technologies de l'information et de la communication (TIC) sont non seulement un levier d'optimisation de la performance opérationnelle et financière, mais également un moteur de transformation de l'activité, des processus organisationnels et des méthodes de travail. Atos élabore des solutions inspirées et innovantes permettant de créer de la valeur pour ses clients. Un haut niveau de sécurité et la protection des données personnelles doivent être garantis.</p>	<p>Les grands enjeux liés aux clients sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction client ;</li> <li>• Innovation ;</li> <li>• Confidentialité et protection des données personnelles.</li> </ul> <p>Concernant les éléments des G4, ces grands enjeux correspondent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Label responsabilité produits ;</li> <li>• Vie privée des clients.</li> </ul> <p>Pour de plus amples informations sur les éléments des G4, se référer à la section D.6.1.</p>	<p><b>Satisfaction client</b> : Atos s'engage à assurer un niveau de satisfaction client élevé et à améliorer ses résultats chaque année. Ces avancées font l'objet d'un suivi constant au moyen de programmes d'expérience client spécifiques.</p> <p><b>Innovation</b> : Le Groupe étoffe en permanence son portefeuille de solutions durables et améliore la performance en termes de développement durable des autres offres clés globales. L'innovation est encouragée par le développement des relations avec les analystes et partenaires industriels (SAP, Siemens, Bolloré, AO Studley, etc.). Atos a pour ambition d'augmenter le nombre d'ateliers sur le thème de l'innovation en 2016. De plus, le Groupe renforce ses liens avec les membres du comité scientifique et avec ses clients en organisant davantage de rencontres en 2016.</p> <p><b>Protection des données personnelles</b> : Atos développe une approche complète de la protection des données personnelles qui s'appuie sur la Politique du Groupe en matière de protection des données personnelles et sur le principe de « privacy by design » (respect de la vie privée dès la conception). Une Data Protection Community, solide et permanente, ainsi qu'une formation destinée aux employés sur la protection des données personnelles visent à garantir que ces principes et procédures sont mis en œuvre de manière efficace. L'objectif global est de réduire le nombre d'incidents et d'éviter toute violation de la vie privée des clients, ainsi que la perte de données clients.</p>





S'efforcer d'être une entreprise exemplaire au sein de toutes les sphères d'influence d'Atos

Défi	Grands enjeux	Domaines d'action et objectifs
<p>Le Groupe doit se conformer à un cadre réglementaire de plus en plus strict. Cela implique également de veiller à ce que l'ensemble de la chaîne de valeur fonctionne de manière éthique et responsable.</p> <p>Atos contribue ainsi à développer les économies locales, l'implication des communautés étant essentielle à la garantie de l'acceptabilité sociale de ses activités.</p>	<p>Les grands enjeux liés à sa chaîne de valeur et à ses communautés locales sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformité et éthique ;</li> <li>• Gestion de la chaîne d'approvisionnement ;</li> <li>• Impact local.</li> </ul> <p>Concernant les éléments des G4, ces grands enjeux correspondent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance économique ;</li> <li>• Présence sur le marché ;</li> <li>• Impacts économiques indirects ;</li> <li>• Pratiques d'achat ;</li> <li>• Anti-corruption ;</li> <li>• Compliance.</li> </ul> <p>Pour de plus amples informations sur les éléments des G4, se référer à la section D.6.1.</p>	<p><b>Conformité et éthique</b> : Chez Atos, des normes éthiques strictes qui s'appuient sur une stratégie, une politique et des procédures en matière de formation déployées à l'échelle du Groupe garantissent la fourniture de solutions technologiques d'entreprise d'excellence. Notre objectif est de respecter l'ensemble des lois et réglementations et d'agir en acteur responsable dans la gestion de nos activités.</p> <p><b>Chaîne d'approvisionnement</b> : Atos entretient un dialogue permanent avec ses fournisseurs afin de favoriser une relation solide et juste et de garantir le respect de ses valeurs et de ses règles. Travailler ensemble dans ces conditions est un pré-requis à l'instauration d'une relation de confiance sur le long terme. L'évaluation de nos fournisseurs a pour objectif de contrôler et de garantir le respect de nos valeurs. Atos s'est fixé pour objectif en 2016 d'évaluer les principaux nouveaux fournisseurs apportées par Bull, Xerox ITO et des autres acquisitions prévues.</p> <p><b>Impact local</b> : En développant des solutions innovantes pour les TCI, qui contribuent à réduire la fracture numérique, Atos participe à l'amélioration de l'impact social de l'entreprise dans la communauté. Le Groupe soutient également des programmes de bénévolat, multiplie les échanges avec les universités et encourage les actions sociétales afin de renforcer les liens sociaux et l'impact au niveau local.</p>

Contribuer à la transition vers une économie à faibles émissions de carbone

Défi	Grands enjeux	Domaines d'action et objectifs
<p>L'excellence opérationnelle et l'efficacité environnementale, y compris la réduction de la consommation d'énergie, sont essentielles pour limiter les impacts des activités du Groupe, mais aussi pour améliorer l'efficacité et développer la confiance des clients, investisseurs et analystes financiers.</p>	<p>Un des principaux enjeux lié à la société au sens large est son impact environnemental.</p> <p>Concernant les éléments des G4, ces grands enjeux correspondent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Energie ;</li> <li>• Emissions ;</li> <li>• Responsabilité produit/Compliance.</li> </ul> <p>Pour de plus amples informations sur les éléments des G4, se référer à la section D.6.1.</p>	<p>Atos déploie une politique environnementale afin de développer, promouvoir, partager et consolider ses initiatives de préservation de l'environnement tout en mesurant, suivant et réduisant l'impact environnemental du Groupe (émissions de carbone, efficacité énergétique, énergies renouvelables, déchets, achats, voyages, etc.).</p> <p>Atos s'est fixé des objectifs quantitatifs en matière de performance environnementale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire de 50% son empreinte carbone d'ici fin 2015 (par rapport à 2012) ;</li> <li>• Garantir 100% de l'approvisionnement en énergies renouvelables pour les centres de données et bureaux stratégiques d'ici fin 2015 ;</li> <li>• Obtenir la certification ISO 14001 pour tous les centres de données et bureaux stratégiques de plus de 500 employés d'ici fin 2015.</li> </ul> <p>En 2015, la société s'est engagée à quatre nouveaux objectifs sur le climat durant la Convention Internationale COP21 sur le Changement Climatique, avec des résultats spécifiques attendus pour 2020.</p>

Les objectifs généraux de la politique de Responsabilité Sociétale d'Entreprise d'Atos visent à :

- maintenir le leadership d'Atos et être reconnu comme étant le « Best in class » en matière de développement durable au niveau des notations internationales telles que DJSI, CDP, FTSE4Good, etc. ;
- prendre en compte les attentes des parties prenantes : votre politique vise à renforcer le dialogue aux niveaux mondial et régional, en intégrant des consultations régulières avec des organisations clés et des experts de renom dans le domaine de la responsabilité d'entreprise.

### D1.3.4 Indicateurs clés de performance de Responsabilité d'Entreprise d'Atos

Le panorama suivant est la liste complète des indicateurs de performance. Les principaux sont indiqués en bleu.

Aspects	Indicateurs clés de performance	GRI	Sections
<b>1. Être un employeur responsable</b>			
<b>Gestion des employés</b>	Nombre moyen d'heures de formation par an et par salarié	LA9	D.2.2.2 Les personnes adéquates avec les compétences appropriées
	Programmes de gestion des compétences et de la formation continue destinés à assurer l'employabilité des employés et les aider à gérer leur fin de carrière	LA10	D.2.2.2 Les personnes adéquates avec les compétences appropriées
	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière	LA11	D.2.2.2 Les personnes adéquates avec les compétences appropriées
<b>Diversité</b>	Proportion de cadres dirigeants recrutés localement sur les principaux sites opérationnels	EC6	D.2.3.2 Encourager la diversité
	Pourcentage de femmes au sein d'Atos	LA12	D.2.2.1 Attirer et épanouir les individus
	Retour au travail et maintien en poste après le congé parental, par sexe	LA3	D.2.6 Être un employeur responsable – Panorama des indicateurs clés de performance
	Pourcentage de femmes au Conseil d'Administration	LA12	D.2.3.2 Encourager la diversité
	Répartition des employés par catégorie selon le sexe, l'âge, l'appartenance à un groupe minoritaire, et d'autres indicateurs sur la diversité (ancienneté, nationalité)	LA12	D.2.3.2 Encourager la diversité
	Nombre d'employés en situation de handicap	LA12	D.2.3.2 Encourager la diversité
	Ratio du salaire de base et de la rémunération entre les femmes et les hommes par catégorie professionnelle, selon les principaux sites opérationnels	LA13	D.2.3.2 Encourager la diversité
<b>Implication des employés</b>	Perception de la diversité selon l'étude GPTW	AO6	D.2.6 Être un employeur responsable – Panorama des indicateurs clés de performance
	Pourcentage de réponses positives à « dans l'ensemble je peux dire que Atos est une entreprise où il fait vraiment bon travailler »	AO2	D.2.4 Faire du lieu de travail un espace d'épanouissement/Prise en compte des attentes des employés
<b>Conditions de travail</b>	Index de confiance	AO2	D.2.4 Faire du lieu de travail un espace d'épanouissement/Prise en compte des attentes des employés
	Etendue de la couverture des régimes de retraite à prestations définies	EC3	D.2.2.3 Reconnaissance et fidélisation
	Ratios du salaire d'entrée de base par sexe par rapport au salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels	EC5	D.2.2.3 Reconnaissance et fidélisation
	Avantages sociaux offerts aux salariés à temps plein et non aux intérimaires, ni aux salariés à temps partiel, par principaux sites opérationnels	LA2	D.2.2.3 Reconnaissance et fidélisation
	Développement de technologies collaboratives/Nombre total de communautés de travail collaboratives	AO11	D.2.4.1 Environnement social et collaboratif
	Taux d'absentéisme	AO16	D.2.3.1 Conditions de travail
	Jours de travail perdus	AO16	D.2.3.1 Conditions de travail





Aspects	Indicateurs clés de performance	GRI	Sections
<b>2. Générer de la valeur pour les clients par le biais de solutions innovantes et durables</b>			
<b>Satisfaction client</b>	Résultat d'enquêtes mesurant la satisfaction des clients	PR5	D.3.1.1 Augmentation permanente des attentes des clients
<b>Innovation</b>	Implications financières, autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés au changement climatique	EC2	D.3.2.5 Les technologies numériques proposées pour lutter contre le changement climatique lors de la COP21 D.5.2.3 Procédure de gestion des risques
	Développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et d'appui aux services	EC7	D.3.2 Relever les enjeux des clients liés au développement durable par le biais des offres D.4.3 Société responsable dans son ancrage territorial
	Chiffre d'affaires global des offres « développement durable »	AO7	D.3.2 Relever les enjeux des clients liés au développement durable par le biais des offres
	Ateliers d'innovation avec les clients	AO10	D.3.1.2 Une approche innovante des activités commerciales durables
<b>Protection des données personnelles et Sécurité</b>	Sécurité de l'information et pourcentage de couverture des certifications ISO 27001	AO3	D.4.1.3 Protection des actifs
	Nombre total de plaintes conséquentes concernant les violations de la vie privée des clients et pertes de données client	PR8	D.4.1.2 Protection des données personnelles
<b>3. Être un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence</b>			
<b>Conformité et éthique</b>	Pourcentage des dirigeants formés au Code d'éthique	SO4	D.4.1.1 Compliance
	Cas avérés de corruption et mesures prises	SO5	D.4.1.1 Compliance
	Montant des amendes substantielles et nombre total des sanctions non financières pour non-respect des lois et réglementations	SO8	D.4.1.1 Compliance
<b>Impact local et communautés locales</b>	Valeur économique directe générée et distribuée	EC1	D.A.2 Structure du Chiffre d'affaires E.4.7.7 Note 4 et 5 Dépenses opérationnelles autres que de personnel/autres produits et charges opérationnels E.4.7.4 Note 3 Charges de personnel G.7.3 Dividendes G.7.3 Note 7 Charge d'impôt
	Nombre d'employés ayant intégré la société	LA1	D.2.2.1 Attirer et épanouir les individus
	Investissements communautaires	EC1	D.4.3 Société responsable dans son ancrage territorial
	Subventions reçues des gouvernements	EC4	D.4.3 Société responsable dans son ancrage territorial
	Part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux	EC9	D.4.2 L'éthique dans la chaîne d'approvisionnement
<b>Chaîne d'approvisionnement</b>	Impacts économiques indirects substantiels, y compris importance de ces impacts	EC8	D.4.2 L'éthique dans la chaîne d'approvisionnement
	Nombre total et pourcentage des sites qui ont fait l'objet d'une évaluation des risques de corruption et risques substantiels identifiés	SO3	D.4.2 L'éthique dans la chaîne d'approvisionnement
	Pourcentage de fournisseurs stratégiques évalués par EcoVadis	AO17	D.4.2 L'éthique dans la chaîne d'approvisionnement
	Pourcentage du total des dépenses évaluées	AO17	D.4.2 L'éthique dans la chaîne d'approvisionnement

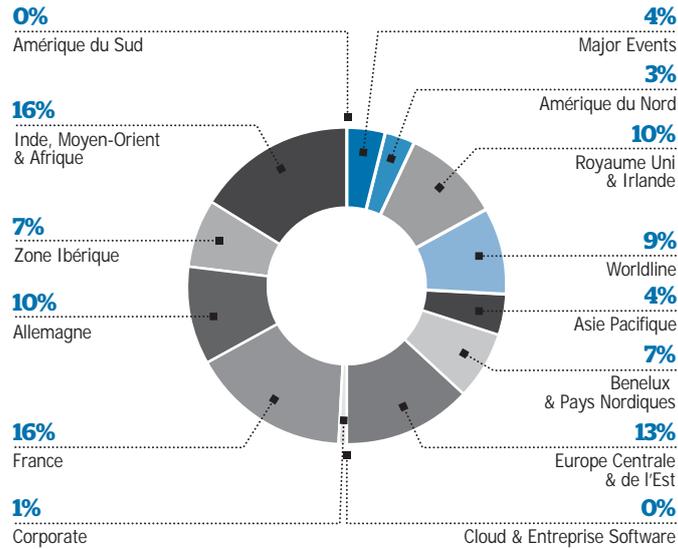
Aspects	Indicateurs clés de performance	GRI	Sections
<b>4. Gérer l'empreinte environnementale du Groupe</b>			
<b>Impact environnemental</b>	Consommation énergétique au sein de l'organisation	EN3	D.5.2.5 Procédure de reporting
	Consommation énergétique en dehors de l'organisation	EN4	D.5.2.5 Procédure de reporting
	Intensité énergétique (par chiffre d'affaires, par salarié)	EN5	D.5.2.5 Procédure de reporting
	Réduction de la consommation d'énergie	EN6	D.5.2.5 Procédure de reporting
	Réductions des besoins énergétiques des produits et services	EN7	D.5.2.5 Procédure de reporting
	Emissions directes de gaz à effet de serre (périmètre 1)	EN15	D.5.3 Être un exemple mondial en matière de carbone
	Emissions indirectes de gaz à effet de serre liées à l'énergie (périmètre 2)	EN16	D.5.3 Être un exemple mondial en matière de carbone
	Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (périmètre 3)	EN17	D.5.3 Être un exemple mondial en matière de carbone
	Intensité des émissions de gaz à effet de serre (par chiffre d'affaires, par salarié)	EN18	D.5.3 Être un exemple mondial en matière de carbone
	Réduction des émissions de gaz à effet de serre	EN19	D.5.3 Être un exemple mondial en matière de carbone
	Emissions de substances appauvrissant la couche d'ozone (SAO)	EN20	D.5.3 Être un exemple mondial en matière de carbone
	Montant des amendes substantielles reçues pour non-respect des lois et réglementations concernant la mise à disposition et l'utilisation de produits et de services	PR9	D.5.2.1 Management environnemental
Nombre de sites certifiés ISO 14001	AO14	D.5.2.1 Management environnemental	

## D.2 Être un employeur responsable

### D.2.1 Les individus, principal actif d'Atos

[G4-10][G4-LA1][G4-DMA-Emploi]

L'effectif total d'Atos est de 81 917 employés [G4-9] dans 52 pays [G4-6], avec la répartition suivante par entité Opérationnelle [G4-10] :



#### RÉPARTITION DU PERSONNEL PAR SEXE ET ÂGE [G4-LA1]

	Femme	% total employés	Homme	% total employés	Femme et Homme	% total employés
<= 30	6 758	8%	13 455	16%	20 213	25%
30 > <= 50	11 436	14%	32 943	40%	44 379	54%
> 50	3 992	5%	13 312	16%	17 304	21%
Erreur*	4	0%	17	0%	21	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22 190</b>	<b>27%</b>	<b>59 727</b>	<b>73%</b>	<b>81 917</b>	<b>100%</b>

\* Du à la saisie incorrecte ou la non communication de la date de naissance



## D.2.11 Attirer et épanouir les individus

[G4-DMA-Formation et éducation]

### Recrutement des talents

En 2015, Atos n'a cessé de recruter de nouveaux talents (75% des nouvelles recrues ayant moins de 30 ans), privilégiant les meilleurs talents susceptibles de devenir les futurs dirigeants de demain. De plus, nous avons renforcé le recrutement des stagiaires et apprentis de 35%, ce qui nous a permis de proposer plus de 3 200 stages et contrats de travail en alternance. Dans le cadre de notre engagement à recruter des étudiants et des talents d'exception, nous avons également lancé un programme de partenariat de catégorie 1, parrainé par des Directeurs, qui a élaboré un plan de travail avec 90 grandes universités à travers le monde, auquel participent leurs étudiants, en collaboration avec leurs facultés, et qui positionnent Atos comme un employeur attractif pour les nouveaux talents.

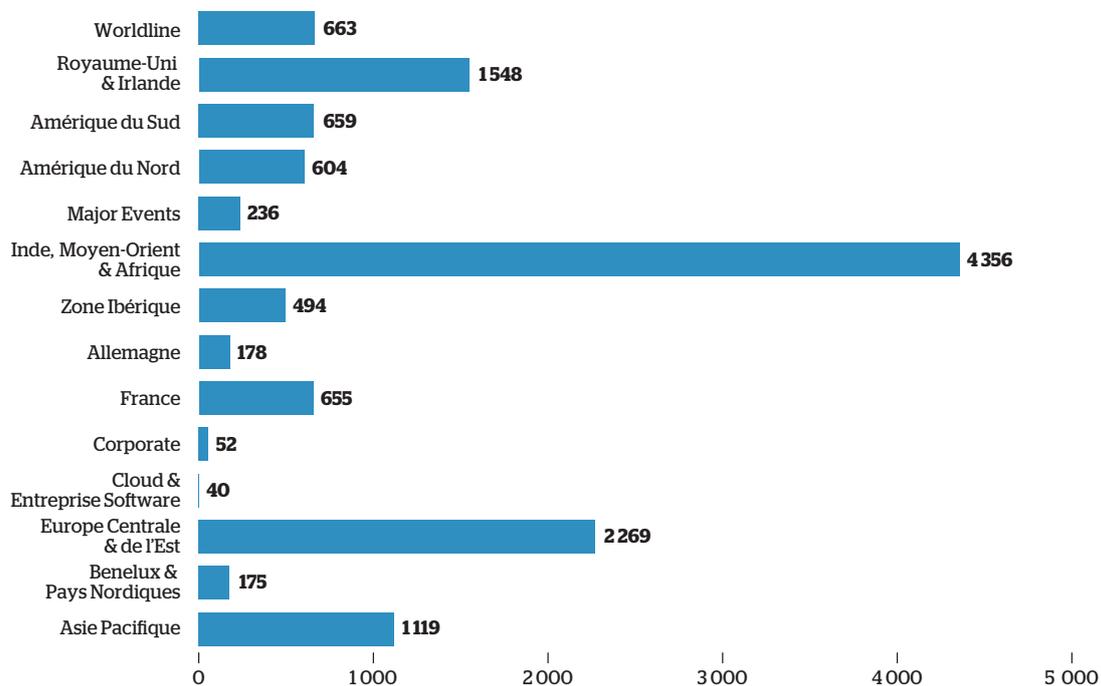
Conformément à notre engagement à encourager les collaborateurs à opter pour une mobilité en interne, que ce soit à travers une promotion ou de manière transversale, nous avons également réussi à pourvoir plus de 50% de nos postes senior par un recrutement en interne au deuxième semestre. Nous

avons également lancé une nouvelle initiative « Internal First » qui vise à informer nos dirigeants et collaborateurs sur les avantages de la mobilité interne et les avantages à rester chez Atos, à développer en interne leurs compétences et les nôtres au lieu de devoir recruter sur le marché extérieur.

Globalement, en tant que fonction, et dans la continuité des autres piliers RH, le recrutement est devenu un véritable centre d'excellence, constitué d'une équipe unique chargée de soutenir les initiatives transnationales, les nouvelles stratégies internationales, ainsi que le partage et la mise en œuvre des meilleures pratiques au sein de la fonction. De plus, grâce à ce nouveau fonctionnement, nous avons finalisé un appel d'offres pour un nouvel outil de recrutement (dont le déploiement est prévu en 2016/17), livré une solution de sourcing de recrutement nearshore, et déployé de nouvelles solutions d'externalisation du recrutement à travers les Amériques et en Europe centrale.

Sur les 12 derniers mois, Atos a embauché au total 13 048 personnes (stagiaires et apprentis inclus), dont 32% de femmes.

### NOMBRE DE PERSONNES AYANT INTÉGRÉ LA SOCIÉTÉ PAR ENTITÉ OPERATIONNELLE [G4-LA1]



**NOMBRE ET POURCENTAGE DE PERSONNES AYANT INTÉGRÉ LA SOCIÉTÉ PAR SEXE ET PAR ÂGE**  
[G4-LA1]

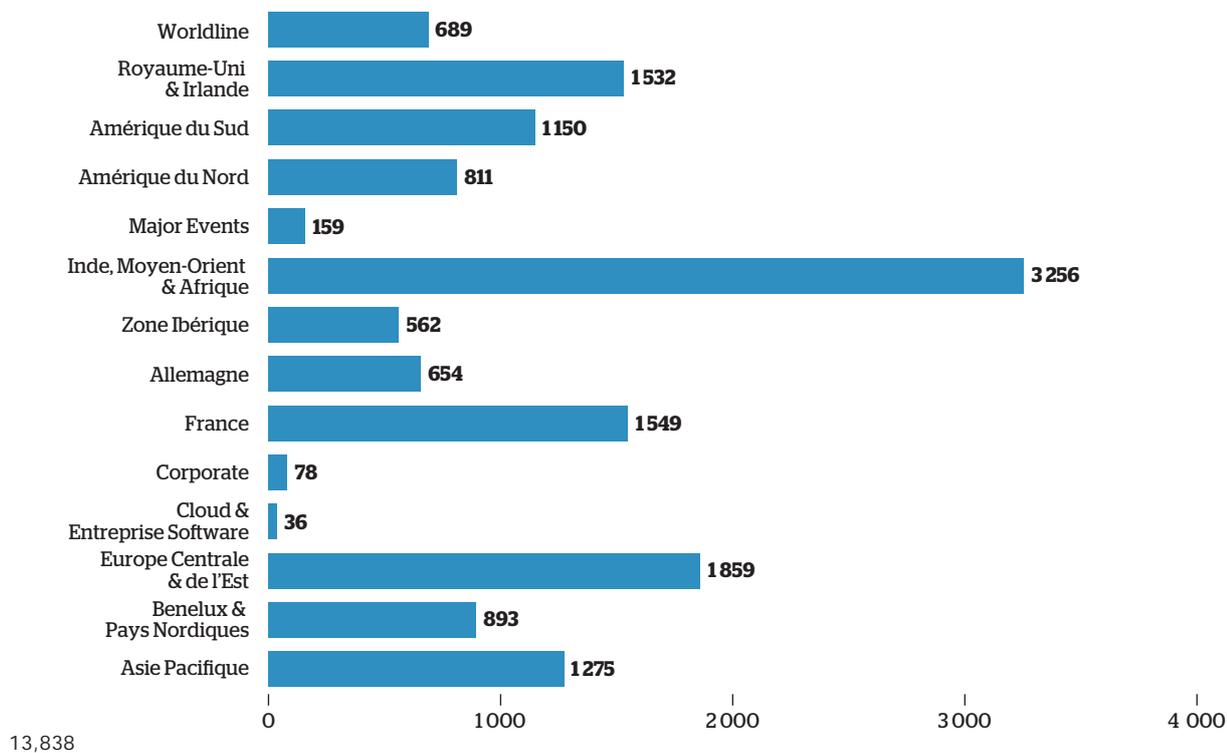
	Femme	% total entrée	Homme	% total entrée	Femme et Homme	% total entrée
<= 30	2 820	22%	5 170	40%	7 990	61%
30 > <= 50	1 213	9%	3 324	25%	4 537	35%
> 50	199	2%	316	2%	515	4%
Erreur*	2	0%	4	0%	6	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4 234</b>	<b>32%</b>	<b>8 814</b>	<b>68%</b>	<b>13 048</b>	<b>100%</b>

\* Dû à la saisie incorrecte ou à la non communication de la date de naissance

Durant la même période, 13 838 employés ont quitté l'entreprise [G4-LA1] (de plus amples informations sur l'évolution de l'effectif sont fournies à la section E.1.7 Ressources humaines,

notamment sur les licenciements). La rotation du personnel en 2015 a été de 16,89% [G4-LA1].

**NOMBRE DE PERSONNES AYANT QUITTÉ LA SOCIÉTÉ PAR ENTITÉ OPERATIONNELLE**  
[G4-LA1]



**NOMBRE ET POURCENTAGE DE PERSONNES AYANT QUITTÉ LA SOCIÉTÉ PAR SEXE ET PAR ÂGE** [G4-LA1]

	Femme	% total sortie	Homme	% total sortie	Femme et Homme	% total sortie
<= 30	1 569	11%	3 733	27%	5 302	38%
30 > <= 50	1 590	11%	4 933	36%	6 523	47%
> 50	514	4%	1 478	11%	1 992	14%
Erreur*	5	0%	16	0%	21	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3 678</b>	<b>27%</b>	<b>10 160</b>	<b>73%</b>	<b>13 838</b>	<b>100%</b>

\* Dû à la saisie incorrecte ou à la non communication de la date de naissance

## Développement des talents

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

Ces programmes incluent :

### The Juniors Group

Intégré à la gestion des talents d'Atos, le programme Juniors Group est un cercle inter-fonctionnel international auto-organisé. Sa mission est de développer le meilleur potentiel individuel de ses 50 membres en combinant des sessions de développement personnel, des opportunités de mise en réseau avec la Direction et des collègues internationaux, ainsi qu'un travail réel sur des projets novateurs, qui contribuent aux performances commerciales mondiales d'Atos.

### Gold for Managers

Nommés chaque année par le Comité Exécutif d'Atos, 80 membres des Talents du Groupe sont invités à participer au prestigieux programme Gold pour les managers. En coopération avec HEC Paris, la première école de commerce européenne, le

programme GOLD vise à former les futurs leaders de l'entreprise et à créer des ambassadeurs des valeurs de l'entreprise.

### Gold for Experts

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

### PRM Master Class

En 2015 50 ingénieurs d'Atos ont eu la possibilité d'améliorer leurs compétences et connaissances dans le cadre d'un Masterclass en gestion de projet et de programme (PRM Masterclass), mis en place en collaboration avec l'École de Gestion de l'Université de Cranfield.

### On-the-job experience

Chez Atos, les collaborateurs de talent sont invités à participer aux programmes de transformation stratégiques du Groupe, tels qu'eXpand ou Wellbeing@work, qui contribuent à renforcer le leadership de l'entreprise et à en faire un lieu de travail attractif.



## D.2.1.2 Les personnes adéquates avec les compétences appropriées

[G4-DMA-Formation et éducation] [G4-LA9] [G4-LA10] [G4-LA11]

Un vaste catalogue de formations répertoriant plus de 10 000 programmes est tenu gratuitement à la disposition des collaborateurs d'Atos, et de nombreux programmes sont élaborés par Atos University pour développer les compétences les plus recherchées comme la gestion de projets et de prestations de services, l'architecture, les ventes et le leadership. Au total, les employés d'Atos ont bénéficié de 1,8 million d'heures de formation en 2015, représentant 21,29 heures de formation par employé [LA9].

### Compétences en ventes

La vente de services numériques requiert une force de vente fiable, à l'écoute et bien formée au numérique. Pour répondre à ces besoins, Atos a élaboré quatre programmes de formation qu'elle déploie dans le cadre de sa Sales Academy. Des efforts supplémentaires sont déployés en parallèle pour accroître les connaissances de la communauté commerciale d'Atos sur les marchés des clients et les modèles d'entreprises, ainsi que sur le portefeuille d'offres numériques du Groupe.

### Compétences en prestations de services

Pour permettre à ses collaborateurs d'être toujours à la pointe en conception et fourniture de solutions numériques, Atos investit considérablement dans des programmes de formation et de certification centrés sur les nouvelles fonctions (par ex. architecte numérique, data scientist), les nouvelles compétences (Agile, Scrum, DevOps, par ex.) et les nouvelles technologies (par ex. virtualisation, Internet des Objets, Big Data, High Performance Computing). Cet effort est également soutenu par l'éco-système des partenaires technologiques d'Atos (par ex. Fédération EMC<sup>2</sup>, Microsoft, SAP) et des alliances stratégiques (Siemens, Xerox).

Fin 2015, Atos bénéficiait d'une moyenne de plus de 21 compétences différentes par collaborateur [LA10].

### Compétences en gestion

L'ambition de développement d'Atos dans les Services numériques requiert une vision et un leadership de la part de sa Direction, un leadership d'innovation et de changement conjugué à des compétences en consulting de la plupart de ses collaborateurs, ainsi que la capacité de tout un chacun de s'adapter avec agilité à tout changement de poste. Un programme de formation spécifique répond à chacune de ces

exigences et vise à former et faire évoluer les managers et les collaborateurs d'Atos, ainsi qu'à mettre en place une organisation agile centrée sur le Service aux clients et l'Innovation, et qui offre de façon optimale un appui à la gestion de la performance et du développement de nos employés.

### Faire carrière au sein d'Atos

Chaque employé d'Atos bénéficie d'un plan de développement individuel dans le cadre de son entretien annuel de performance et de développement de carrière avec la Direction. Tous les six mois, Atos passe en revue de manière systématique, la définition et l'atteinte des objectifs encadrées par des politiques et des outils. 86,86% des employés ont participé de manière régulière à des entretiens de développement de carrière et de performance au cours de ces 12 derniers mois, ce qui représente une importante majorité du personnel [LA11]. Ceci permet non seulement de sécuriser une base solide de développement future de nos employés, mais également d'assurer la cohérence entre les objectifs individuels et les besoins de l'entreprise, donne une vision claire et précise sur les compétences globales du personnel, et permet d'identifier d'éventuelles lacunes. Ces lacunes seront comblées, en priorité par des candidats à la mobilité interne, et à ce titre également renforcer les possibilités de développement de nos employés. Plus de 16% du personnel a reçu une promotion horizontale ou verticale en 2015.

### Mobilité à l'échelle mondiale

L'année 2015 a été marquée par la verticalisation de la fonction mobilité au sein d'Atos et la professionnalisation du modèle de prestations de services. Cette avancée a créé un modèle de prestations durable, géré en fonction du risque, qui offre une plus grande efficacité, clarté et responsabilité pour satisfaire aux exigences de mobilité de l'entreprise. Ce modèle offre également une plus grande flexibilité pour anticiper les besoins futurs et soutenir la stratégie du Groupe. D'autre part, il offre également une plus grande transparence aux employés sur les opportunités de mobilité, et leur offre la possibilité de suivre de manière plus proactive la réalisation de leurs ambitions de carrière.

En 2015, la plateforme sociale et collaborative « MyMobility » a été mise en place, avec déjà environ 10 000 abonnés et plus de 30 000 visites par mois : ceci est un exemple clair des efforts qu'Atos déploie dans ce domaine.

En 2015, Atos est convaincu que le climat économique va continuer d'accorder une grande importance à la productivité et au retour sur investissement, ce qui accentue le besoin de former les

collaborateurs et de garantir le bon déroulement et le succès de missions internationales aux bénéfices des clients et des collaborateurs.

### D.2.1.3 Reconnaissance et fidélisation

[G4-DMA-Présence sur le marché]

#### Comparaison des salaires minimum

Dans tous les pays où le Groupe opère, le salaire d'entrée d'Atos (le plus bas chez Atos pour un employé à plein-temps, en contrat à durée indéterminée) est conforme aux règles locales et il est supérieur au salaire minimum local. Dans 58,21% des pays où le salaire minimum est légal, Atos rémunère plus que ce salaire minimum [G4-EC5].

#### Couverture sociale, prestations en cas de décès et invalidité

Les prestations médicales sont offertes à 82% des employés permanents et les prestations pour incapacité/invalidité à 89% de ces derniers [G4-LA2]. Les prestations médicales/de santé supplémentaires sont rares en Allemagne, en Autriche, en Suisse et en Suède. Dans ces pays, l'assurance-maladie obligatoire est assez complète, de sorte que les prestations médicales supplémentaires, en général, ne sont pas nécessaires.

Les prestations en cas de décès sont offertes à 94% des employés [G4-LA2]. En Autriche, en Allemagne et en Suisse, les prestations en cas de décès sont incluses dans les régimes de retraite et fournies sous la forme d'une pension pour le conjoint et les enfants. Dans d'autres pays, les prestations en cas de décès sont principalement fournies sous la forme de paiements forfaitaires. La somme principale du forfait est parfois augmentée en fonction de la situation familiale (France, Maroc, Danemark) et doublée en cas de décès à la suite d'un accident (Chine, Japon, Thaïlande, Grèce, Pologne, Espagne, Brésil, Chili, Mexique, Emirats Arabes Unis).

#### Etendue de la couverture des régimes de retraite à prestations définies [G4-EC3]

Les stratégies de financement des régimes de retraite à prestations déterminées varient selon le plan et le pays et sont mis en place pour tenir compte des exigences pertinentes de financement locales, en respectant les délais requis par la loi de plans de reconstitution pour les régimes en situation de déficit.

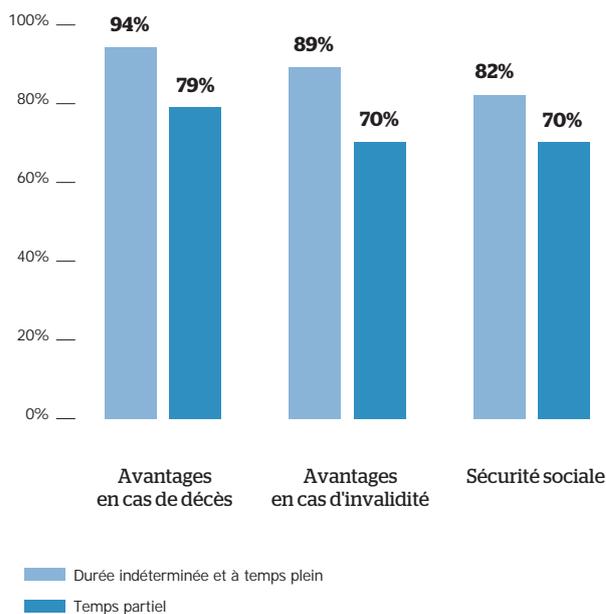
#### Principes mondiaux de rémunération d'Atos

La politique de rémunération d'Atos vise à soutenir les Ambitions stratégiques 2016 du Groupe afin de renforcer sa position de société de référence des services informatiques et des solutions de paiement, et de devenir une société reconnue pour son Wellbeing@work (« Bien-être au travail »).

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

- à attirer et retenir les talents ;

#### EMPLOYÉS BÉNÉFICIAIRES DES AVANTAGES MIS EN PLACE EN CAS DE DÉCÈS, INVALIDITÉ ET MALADIE, PAR TYPE DE CONTRAT [G4-LA2]



- afin de récompenser les performances et l'innovation collectivement et individuellement, de façon équilibrée et compétitive.

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

La Rémunération totale proposée par Atos comprend un salaire fixe, un bonus variable pour les employés éligibles à ce type de prime et des avantages conformes aux pratiques du marché. Certains collaborateurs peuvent également bénéficier d'une rémunération à long-terme, sous forme d'Options de Souscriptions d'Actions ou d'Actions de Performance.

## Rémunération variable chez Atos

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

Les objectifs sont répartis en quatre grandes catégories :

- objectifs Financiers, déclinant au niveau du périmètre du collaborateur les objectifs du Groupe (principalement Chiffre d'affaires, Prise de commande, Free Cash-Flow et Marge opérationnelle) ;
- qualité, telle que les résultats d'enquête de satisfaction des clients, applicable en particulier aux Opérations de ventes et aux Fonctions mondiales ;
- objectifs en matière d'efficacité, tels que les objectifs individuels associés aux priorités du poste de l'employé et tels que TOP<sup>2</sup> et le déploiement de l'initiative eXpand ;
- objectifs des Individus, objectifs managériaux ou individuels, axés sur le développement des individus, y compris le déploiement de l'initiative Wellbeing@work.

Chaque semestre, le Comité Exécutif du Groupe examine la Politique mondiale de rémunération variable pour s'assurer qu'elle est conforme à la stratégie opérationnelle du Groupe et que les objectifs sont SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et définis dans le Temps). Le Comité Exécutif veille à ce que la Politique de rémunération variable encourage les employés du Groupe à fournir leurs meilleures performances individuelles et collectives. En particulier, le poids des résultats financiers a un impact considérable sur le montant des rémunérations variables versées à tous les échelons et dans toutes les fonctions.

## Programmes de récompense et de reconnaissance

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

- « **Accolade** » : un programme qui permet aux responsables de récompenser instantanément leurs collaborateurs/équipes selon trois niveaux (Bronze, Argent et Or) pour des performances exceptionnelles. En 2015, 11 897 récompenses ont été distribuées dans les pays où Atos est présent ;
- « **Prix Success Story** » : un programme qui récompense les meilleures équipes en charge des opérations : les employés peuvent participer en publiant des projets sur le réseau social d'Atos. Six catégories de récompenses sont attribuées : une par marché mondial, y compris Worldline. Le Comité Exécutif du Groupe sélectionne le meilleur projet dans chaque catégorie et les salariés votent eux aussi pour élire le meilleur projet (« People Choice Award »). Ce programme est promu dans le cadre d'une vaste communication et les acteurs clés sont invités à une cérémonie spéciale à laquelle participent les membres du Comité Exécutif du Groupe. En 2015, la communauté associée sur le réseau social d'Atos a réuni 7 398 membres et les 62 projets soumis ont reçu plus de 6 183 votes. Depuis sa création en 2011, ce concours interne est devenu un événement majeur pour les Business Technologists d'Atos.

## Analyse de la rémunération

Atos a besoin de continuer à assurer sa compétitivité sur le marché où la société opère. Il en résulte qu'en 2014 22% du personnel d'Atos travaille dans un pays dans lequel le rapport entre l'OTE le plus élevé et l'OTE moyen se situe en dessous de 10 [G4-54].

Ratio entre le plus haut salaire et le salaire médian	% des effectifs
Inférieur à 10	22%
10 < x < 20	60%
Plus de 20	18%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

[G4-55]

Atos vise à offrir à tous ses employés une enveloppe de rémunération compétitive, avec une augmentation de celle-ci, en les alignant avec le marché de l'emploi pertinent et en rapport avec la performance et les réalisations individuelles de l'employé et de la société dans son ensemble. Les augmentations salariales qu'elles soient de nature légales ou contractuelles, sont appliqués de manière cohérente, et pour les employés pour qui ce genre d'augmentations ne sont pas applicables, l'objectif d'Atos est de suivre l'évolution de la rémunération des responsables et des professionnels comparables dans le secteur. Ce processus est suivi de près, appliqué au niveau mondial et à tous les niveaux d'emploi de l'organisation.

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

### Plans d'actionnariat salarial

Depuis 2011, Atos met en œuvre un vaste plan d'actionnariat salarial. Ce plan, appelé Sprint, propose aux collaborateurs d'acquiescer des actions Atos selon deux formules :

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

Le programme Sprint a été mis en œuvre en 2011, 2012 et 2014, avec une hausse significative des employés éligibles (de 60 000 à 70 000) et des pays participants (de 14 à 27). Le

nombre de souscripteurs a augmenté de 50% depuis 2012, avec plus de 2 700 employés d'Atos ayant souscrit en 2014.

Pour faire continuer à croître ce succès et augmenter ainsi le nombre de participant, Atos a retravaillé son plan pour une nouvelle offre qui sera disponible au tout début de l'année 2016.

Ce prochain plan qui se veut plus simple ambitionnera de couvrir davantage de pays et d'être ouvert à davantage de collaborateurs.

Atos va en effet proposer à ses collaborateurs la possibilité d'acquérir des titres Atos avec cette année encore une remise sur le prix par action mais aussi, et c'est une nouveauté pour le Groupe, un abondement en action selon un barème donné. De plus amples informations seront communiquées à l'ensemble des collaborateurs au cours du premier trimestre 2016.

#### Plans d'actionnariat de la Direction

Afin de récompenser et de retenir les meilleurs talents et les meilleurs managers, Atos a mis en œuvre régulièrement un

régime d'options d'achat d'actions et des plans d'actions de performance, détaillés dans la partie G.4 Rémunération et actionnariat des dirigeants.

Le 28 juillet 2015, conformément aux principales orientations stratégiques du Groupe pour la période 2015-2018, 850 employés d'Atos - principalement des cadres supérieurs et des dirigeants, ainsi que des employés à haut potentiel dûment sélectionnés - ont reçu des actions de performance Atos. Des conditions de performance cumulatives et ambitieuses ont été fixées pour ce plan d'actions de performance. L'une d'entre elles est liée à la progression du chiffre d'affaires dans la mesure où la croissance constitue un élément clé de la stratégie du Groupe.

Les Plans d'actions de performance d'Atos, et plus particulièrement les conditions du plan d'actions de performance attribué en 2013, 2014 et 2015 liées à la Responsabilité d'Entreprise sont décrits en détail à la section G.4 Rémunération et actionnariat des dirigeants.

## D.2.2 Améliorer le Wellbeing@work (Bien-être au travail)

### D.2.2.1 Conditions de travail

[G4-15] et [G4-16]

#### Déclaration générale de respect du droit international du travail [G4-15]

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

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

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

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

#### Santé

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

Atos s'est engagé à respecter les normes juridiques et à rechercher les meilleures pratiques. Par exemple, pour la 4<sup>e</sup> année consécutive, la Société royale pour la prévention des accidents (RoSPA) du Royaume-Uni a récompensé Atos Royaume-Uni dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail (Gold Award) et dans le domaine de la gestion du risque professionnel routier (MORR) (Silver Award). Atos US s'est également vu attribuer l'American Heart Association Award et le Cigna Award.

Une initiative pour encourager les activités physiques a été mise en place par l'intermédiaire d'un site Internet, « atosrevitalized.com » : cet outil de santé et de bien-être multi-supports et interactif a été lancé en 2012 et compte aujourd'hui plus de 14 000 utilisateurs au sein d'Atos, notamment via une version applicative.

Concernant l'amélioration de la moyenne de l'indicateur de bien-être en 2015, les éléments suivants doivent être pris en considération :

- la moyenne sur 12 mois a progressé d'environ 9% ;
- globalement, l'indice de bien-être a atteint 45% - un chiffre qui se situe résolument dans la catégorie « Bon », soit 7% de plus que l'indice moyen de bien-être sur l'ensemble de la base de clients revitalisée composée de quelque 400 entreprises ;
- plus de 20 000 utilisateurs étaient enregistrés fin 2015, dont plus de 14 000 s'étaient connectés au cours des quatre semaines précédant la fin de l'année ;
- le calculateur de retour sur investissement des entreprises revitalisées indique qu'une hausse de 7% de l'indice général de bien-être de 14 000 utilisateurs actifs pourrait se traduire par un bénéfice financier potentiel, basé sur une hausse de la productivité au travail par rapport aux collaborateurs enregistrant des indicateurs de bien-être moyens, de plus de 1,5 million de livres par an.

Par-dessus tout, Atos propose un large éventail d'outils de formation en ligne couvrant les sujets de la santé et du bien-être.

Même si les activités d'Atos ne font pas parties du secteur industriel, ayant par conséquent un faible risque de générer des maladies professionnelles, Atos s'assure qu'un programme de prévention efficace soit mis en place, notamment en matière de risques psychosociaux, qui sont le premier facteur de maladies professionnelles dans le secteur des services informatiques.

Les formations en ligne font partie des actions de prévention, en expliquant aux employés comment comprendre et détecter un risque psychosocial, tel que le stress. Ces formations en ligne sont disponibles dans plusieurs pays et dans plusieurs langues, comme en France.

En outre, en France, Atos a mis en place un « Stress Lab » (laboratoire du stress) : lors de leur visite médicale, les employés se voient proposer de remplir un questionnaire anonyme en ligne, qui permettra d'évaluer leurs niveaux de stress, d'anxiété et de dépression. En cas de risque identifié, les résultats seront discutés entre le médecin et l'employé (les seuls ayant accès aux résultats) afin de trouver des solutions pour réduire ce risque. Certaines actions supplémentaires peuvent inclure la participation de ses responsables si l'employé en convient.

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

### Conditions de travail intelligentes

Atos privilégie des relations de travail permanentes sur une base à temps plein avec ses employés : 98,2% des employés ont un contrat de travail à durée indéterminée et 91,9% d'entre eux sont à temps plein [G4-10]. Néanmoins, Atos est prêt à envisager un emploi à temps partiel quand un employé considère qu'il est plus adapté à son équilibre vie professionnelle/vie privée.

Ensuite, Atos fonctionne en mode collaboratif et accepte le travail à distance, qui offre davantage de flexibilité pour les employés dans leur équilibre vie professionnelle/vie privée : 21% des employés ont signé un accord de télétravail.

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

Ainsi, le pourcentage d'absentéisme du personnel direct opérationnel en 2015 était de 2,79% [AO16]. De plus, il y a eu 228 accidents de travail.

## D.2.2 Encourager la diversité

[G4-DMA-Diversité et égalité des chances]

et [G4-DMA-Egalité de rémunération entre les femmes et les hommes]

Le Programme Diversité englobe quatre grandes dimensions : l'égalité des sexes, le handicap, le capital senior et la diversité culturelle. Ce programme a pour objectif de renforcer la diversité au sein du Groupe comme vecteur d'excellence dans la gestion du personnel et d'améliorer la performance opérationnelle. Le Programme est sponsorisé par un Comité de pilotage composé de membres du Comité Exécutif du Groupe.

Tout au long de l'année 2015, Atos a renouvelé son engagement ferme en faveur de la diversité avec la consolidation du Comité de diversité Groupe, composé du Directeur Diversité Groupe, des Responsables Diversité de toutes les régions du monde et de représentants de différentes fonctions Groupe (par ex. juridique, ressources humaines, etc.) et la mise en œuvre d'actions transversales concrètes à travers l'ensemble du Groupe.

En particulier, Atos a organisé en 2015 un nombre important d'initiatives dans le domaine de la diversité, et notamment :

- renforcement de la politique de diversité du Groupe ;
- organisation de la « Journée de la diversité » dans le cadre de la Semaine du Wellbeing@work au niveau mondial ;
- développement de l'argumentaire Atos en faveur de la diversité ;
- augmentation de la présence des femmes dans les plans de succession de la Direction ;
- déploiement de nouvelles initiatives dans le domaine du capital junior et senior et dans celui du handicap ;
- mise en place de nouvelles formations liées à la diversité aux niveaux local et mondial.

Bien qu'Atos ait une grande partie de son personnel en Europe, elle emploie des personnes de 134 nationalités différentes [G4-LA12]. Six nationalités sont représentées au Conseil d'Administration.

En outre, Atos soutient l'ancrage territorial, ayant 92,98% de ses cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels [G4-EC6].

11 953 employés recrutés en 2015 le furent localement [G4-EC6].

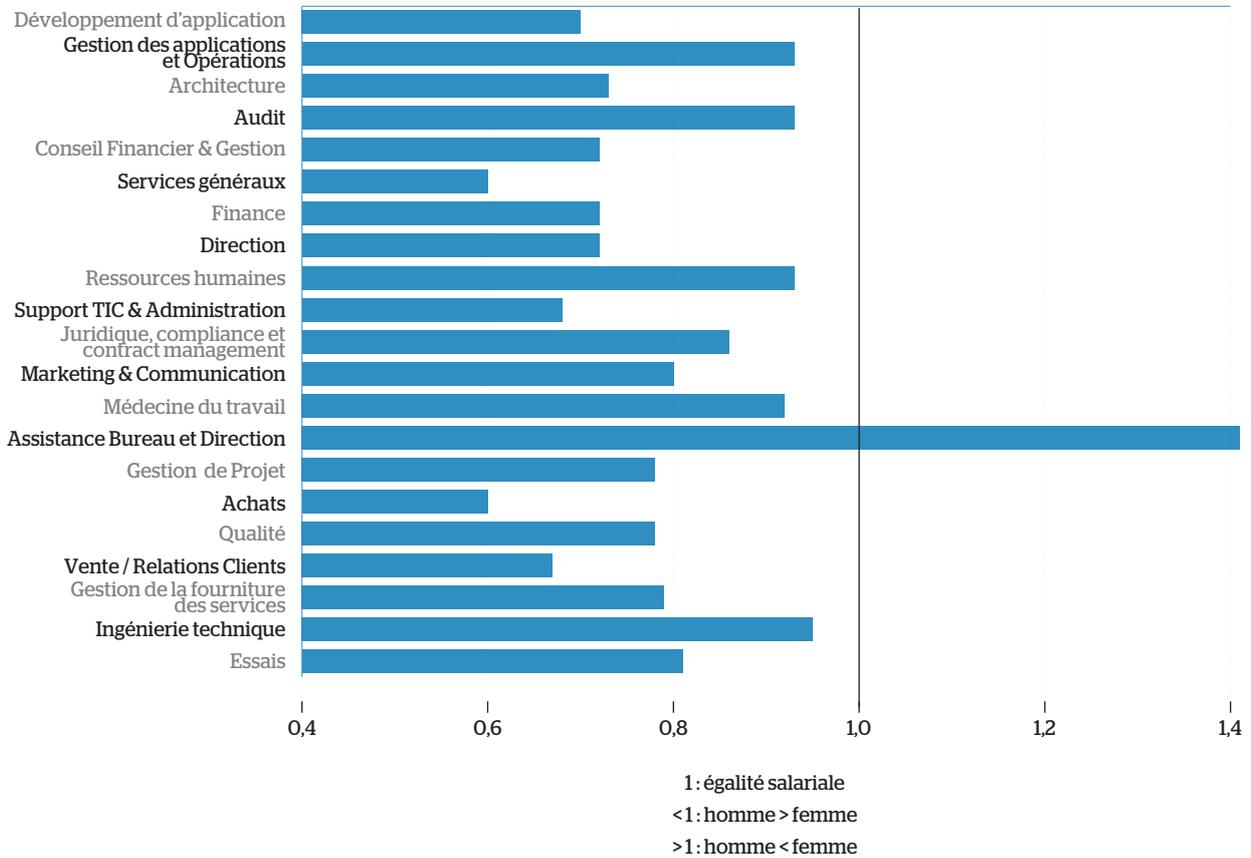
### Promouvoir l'égalité des sexes [G4-LA12]

Bien que les études d'ingénierie et d'informatique soient principalement suivies par des hommes, les effectifs féminins d'Atos dans le monde sont de 27,09% et s'efforce d'améliorer continuellement sa démarche en ce sens. Au sein du Comité Exécutif du Groupe, le ratio de femmes est de 15,16%.

En outre, au 31 décembre 2015, le Conseil d'Administration était composé de 45% de femmes, au lieu de 36% en 2014. La Société respecte pleinement le taux de 20% de femmes administrateurs prévu par la loi française n ° 2011-103 en date du 27 janvier 2011.

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

**RATIO DE RÉMUNÉRATION TOTALE DES HOMMES PAR RAPPORT AUX FEMMES PAR CATÉGORIE D'EMPLOIS**  
 [G4-LA13]



Les différences de salaire entre femmes et hommes sont justifiées par différents facteurs: les hommes sont plus nombreux dans la haute Direction et ont en moyenne une ancienneté plus élevée.

**Prendre en compte les personnes handicapées**

Etant en charge du support informatique pour les Jeux Paralympiques, Atos est toujours impressionné par le fait que les athlètes paralympiques montrent une performance exceptionnelle dans de nombreuses disciplines différentes quelles que soient les difficultés auxquelles ils sont confrontés. La même chose s'applique dans l'entreprise où les employés handicapés accomplissent également des choses remarquables

au sein des équipes d'Atos. Des programmes spécifiques ont été mis en place dans des endroits différents, en collaboration avec les représentants syndicaux, afin d'attirer et de former des personnes handicapées en leur prodiguant un emploi intéressant. Encore une fois, le but de cette initiative est à la fois de soutenir cette population et aussi de faire comprendre aux gens que des opportunités sont possibles pour les handicapés. En mai 2013, en France, Atos a signé avec les représentants français des syndicats une convention collective relative à l'emploi et à l'insertion des personnes handicapées.

En 2015, le Groupe Atos employait 1 257 personnes handicapées.



## D.2.3 Faire du lieu de travail un espace d'épanouissement

### D.2.3.1 Environnement social et collaboratif

La création du département Collaboration Sociale et Partage des Connaissances est le résultat logique de Zéro email™, une initiative unique en son genre menée par Atos de 2011 à 2015 [AO11].

Au cours du second semestre 2015, cette nouvelle fonction a été développée afin de concevoir et mettre en œuvre une culture de collaboration et de partage des connaissances, des processus, des politiques et des outils. Cette équipe mondiale veille à la poursuite de son intégration en développant de nouveaux processus permettant aux employés de travailler ensemble au-delà des frontières organisationnelle, géographique et temporelle, de manière flexible et organisée. Une de ses principales responsabilités consiste à soutenir l'intégration des entreprises nouvellement acquises. Les communautés ESN utilisées pour partager la méthode de travail d'Atos et ses valeurs, ainsi que les différentes communautés d'expert, se sont révélées être un formidable instrument d'intégration des nouveaux collaborateurs, qu'ils aient intégré l'entreprise suite à une acquisition ou dans le cadre d'une croissance organique. Tous ces éléments réunis ont permis l'intégration des quelque 20 000 nouveaux collaborateurs à la plate-forme de collaboration et aux communautés d'Atos

Fin 2015, plus de 91 600 collaborateurs étaient inscrits au réseau social d'entreprise d'Atos, ce qui en fait l'un des plus importants RSE du monde, avec presque 30% des collaborateurs qui participent activement aux quelque 2 480 communautés actives.

En 2015, la taille moyenne des communautés collaboratives présentes sur notre plate-forme a augmenté, passant de moins de 100 membres en début d'année à 194 fin décembre. Pour renforcer la collaboration et le partage des connaissances à l'échelle mondiale, nous prévoyons d'accroître la taille de nos communautés.

En novembre, Atos s'est vue décernée le prix « MAKE » (Most Admired Knowledge Enterprise). C'est la première fois qu'Atos reçoit cette distinction de renommée internationale. Cette distinction est décernée aux entreprises qui témoignent constamment d'une volonté de créer de la valeur pour les actionnaires à travers l'excellence du niveau de gestion des connaissances et de collaboration. Nous sommes fiers d'être considérés comme l'une des très rares entreprises de services informatiques à partager et appliquer efficacement les meilleures pratiques dans l'ensemble de l'écosystème mondial de clients et partenaires. Cette récompense témoigne de notre forte culture de collaboration.

### D.2.3.2 Sensibilisation et implication des employés

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

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

La communication avec les représentants des employés est un dialogue permanent et constructif au sein des instances représentatives aux niveaux européen et national. Le principal projet de l'année 2015 a été l'intégration de Xerox ITO.

Le dialogue social est très constructif et positif, et il peut être illustré par une collaboration sociale aux niveaux européen et local.

#### Une culture du dialogue social permanent

L'accord sur le Conseil d'entreprise d'Atos SE (CE-ASE) prévoit de planifier au moins trois réunions par an.

En 2015, huit réunions (ordinaires et extraordinaires) ont été programmées et ont effectivement eu lieu.

Cinq réunions ont déjà été planifiées pour 2016.

#### Du dialogue social à une collaboration sociale efficace

En plus de l'organisation des réunions avec le Conseil d'Entreprise Européen d'Atos SE (CEE-ASE), la Direction et les représentants du personnel ont accepté la tenue de commissions supplémentaires qui travaillent en étroite collaboration avec la Direction pour aboutir à un dialogue productif, utile et profitable à tous.

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

- comité de participation ;
- confidentialité des données ;
- le bien-être des personnes au travail.

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

Cette année, Atos a lancé les réunions d'information et de consultation avec le CEE-ASE, portant sur les acquisitions de Xerox ITO et d'Unify, ainsi que celle d'Equens. Suite à plusieurs cessions de travail fructueuses, Atos a reçu l'aval pour Xerox ITO en mars 2015, puis pour l'acquisition d'Unify en décembre 2015. Le CEE-ASE devrait faire part de sa décision concernant Equens au premier trimestre 2016. L'organe représentatif des salariés a été impliqué dès le début du projet.

#### Dialogue social au niveau local

En parallèle des discussions approfondies auprès du SEC sur les questions européennes et multinationales, des consultations régulières ont lieu avec les représentants locaux du personnel ou avec les syndicats dans de nombreux pays.

Au-delà des obligations réglementaires et légales, Atos considère ce dialogue social comme ayant une signification importante pour garder les employés informés et impliqués dans le développement de la société. La mise en œuvre des acquisitions ou intégrations au niveau local, comme Xerox ITO, Unify et Equens, par le biais de présentations aux comités d'entreprise locaux en sont l'illustration. En plus de cela, les structures

organisationnelles locales et les conditions de travail sont souvent des sujets importants dans ces consultations et négociations avec les partenaires sociaux.

En France par exemple, en 2015, des changements importants ont été actés par accord d'entreprise sur l'assurance-maladie, la prévention des risques psychosociaux, et sur les mesures pour soutenir les employés qui quittent/arrivent en Ile de France. D'autres changements importants ont commencé à être discutés sur du temps de travail y compris en ce qui concerne les congés et le travail atypique (comme le travail de nuit/le Week-end et les jours fériés). En Allemagne, la structure juridique de la société, et la mise en œuvre d'outils automatisés ont été les principaux éléments de consultations, en particulier dans le domaine de la protection des données des employés.

**Conventions collectives**

Atos pense que la sécurité de l'emploi contribue à la santé psychologique de ses collaborateurs. Par conséquent, Atos suit les réglementations locales et internationales en matière de période minimale de préavis concernant d'importants changements opérationnels. En outre, 66% des salariés sont couverts par des conventions collectives [G4-I1].

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

Les conventions collectives d'Atos couvrent les thématiques de la santé et de la sécurité, par exemple, la durée du congé de

maternité/paternité, le temps de travail, les salaires, les délais de préavis, les congés (normaux et exceptionnels, par exemple, pour mariage, naissance, déménagement, etc.) et la formation.

**Prise en compte des attentes des employés [AO10]**

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

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

En 2015, 56 pays d'Atos ont participé à l'étude Great Place To Work (GPTW), avec la participation de 50 576 employés, représentant 63% des personnes invité à prendre part à l'étude (79 963 employés).

Le score moyen communiqué par l'Institut GPTW sur les 59 déclarations est de 56% de réponses positives. Ce résultat du score « Trust Index » démontre l'engagement et l'implication des employés à partager leurs visions, et à aider à la construction ensemble d'un meilleur environnement de travail.

Les résultats sont confirmés par l'attribution d'un prix Great Place to Work en Pologne pour la troisième année consécutive, et quatre autres entités juridiques d'Atos sont en passe de recevoir le prix : AddIT Autriche, UnitIT Autriche, Russie, Colombie, Worldline Taiwan et Worldline Luxembourg.

Par rapport à 2014, Atos a amélioré ces résultats en 2014 dans deux sphères spécifiques :

Comportement de l'encadrement et style de leadership		Récompense et reconnaissance	
La Direction est accessible, avec qui il est facile de parler.	+6%	Je suis en mesure de prendre un congé quand je pense qu'il est nécessaire.	+4%
Les gens ici se voient attribués beaucoup de responsabilités.	+7%	Je suis traité comme un membre à part entière ici, indépendamment de ma position.	+7%
La Direction fait confiance aux équipes sans être derrière eux pour vérifier s'ils font un travail convenable.	+8%	Je peux être moi-même ici.	+8%

Le programme interne Wellbeing@work d'Atos a permis la mise en place d'actions spécifiques dans chaque pays participant à l'étude visant à améliorer le bien-être et en conséquence, les résultats du GPTW en 2016.

Atos suit un plan d'amélioration continue en ce qui concerne le bien-être des individus au travail, l'amélioration des résultats du GPTW de trois points constituant clairement la priorité pour chaque Directeur Général et chaque Directeur RH d'Entité Opérationnelle pour la 4<sup>e</sup> année consécutive.

**Développer la sensibilisation et encourager le dialogue**

Le programme Wellbeing@work (bien-être au travail) s'accompagne d'une gouvernance mondiale et locale. Pas moins de dix initiatives ont été développées avec un plan d'action et des indicateurs de performance clés. Chaque initiative est pilotée par un chef de file d'initiative groupe et mise en œuvre par une équipe locale dans les pays et au sein des entités opérationnelles.

Ces dix initiatives - Environnement de travail ; Reconnaissance et récompense Communication et collaboration ; Plan de développement triennal ; Responsabilité d'entreprise et développement durable ; Wellbeing@work pour les clients ; Label « Great Place to Work » ; Collaboration sociale et partage des connaissances ; Diversité ; Stage - font l'objet de discussions et les meilleures pratiques issus des entités opérationnelles sont présentées au cours d'ateliers mensuels réguliers Wellbeing@work, ce qui est en adéquation avec notre culture d'entreprise fondée sur la collaboration.

Le programme mondial Wellbeing@work développe et met en œuvre de nombreuses initiatives. Une communauté sur le réseau social d'entreprise d'Atos, blueKiwi, a été mise en place tout au long de l'année afin d'encourager un dialogue ouvert avec les employés et leur participation active dans le but de créer un environnement idéal pour travailler ensemble. Chaque employé peut présenter, par le biais de cette communauté, toute idée afin d'améliorer le bien-être au travail chez Atos. Une équipe internationale dédiée est organisée de manière à assurer le suivi des idées et leur mise en œuvre.





## D.2.4 Être un employeur responsable - Panorama des indicateurs clés de performance

Code GRI	Nom KPI	2015	2014	2013	PERIMETRE 2015		PERIMETRE 2014	
		GROUPE	GROUPE	GROUPE	Par employé	Par revenu	Par employé	Par revenu
<b>G4-LA9_c1</b>	<b>Nombre moyen d'heures de formation par an et par salarié</b>	<b>21,29</b>	<b>16,87</b>	<b>16,95</b>	<b>100,00%</b>	. ---	<b>100,00%</b>	. ---
G4-LA9_c2	Nombre moyen d'heures de formation par salarié (homme)	19,13	16,59	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
G4-LA9_c3	Nombre moyen d'heures de formation par salarié (femme)	27,11	17,57	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
<b>LA10</b>	<b>Initiatives pour assurer l'employabilité des employés</b>							
LA10_A_b1	Nombre de certifications différentes obtenues par au moins un salarié d'Atos	3 692	2 943	2 456	100,00%	. ---	100,00%	. ---
LA10_A_b2	Nombre total de certifications enregistrées	139 227	72 406	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
LA10_A_c2	Moyenne de certifications obtenues par salarié	1,70	0,95	0,70	100,00%	. ---	100,00%	. ---
LA10_A_b3	Nombre de compétences obtenues par au moins un salarié d'Atos (hors certification)	6 291	5 451	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
LA10_A_b4	Nombre total de compétences enregistrées	1 706 084	1 402 214	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
LA10_A_c4	Moyenne du nombre de compétences par salarié	20,98	18,32	16,21	100,00%	. ---	100,00%	. ---
LA10_A_b5	Nombre total de salariés ayant mis à jour leur profil au cours de l'année	47 215	37 800	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
LA10_A_c5	Pourcentage de salariés ayant mis à jour leur profil au cours de l'année	58%	49%	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
<b>LA11</b>	<b>Evaluation et évolution de carrière</b>							
LA11_A_c1	Pourcentage d'employés ayant reçu une évaluation de la performance durant les 12 derniers mois	86,86%	92,39%	93%	87,75%	. ---	84,78%	. ---
LA11_A_b1	Nombre de femmes ayant bénéficié d'une évaluation de performance et de développement de carrière régulière sur la période du rapport	17 392	17 117	Non publié	87,75%	. ---	84,78%	. ---
LA11_A_b2	Nombre d'hommes ayant bénéficié d'une évaluation de performance et de développement de carrière régulière sur la période du rapport	43 696	42 765	Non publié	87,75%	. ---	84,78%	. ---
<b>EC6</b>	<b>Part des cadres dirigeants recrutés au sein de la communauté locale</b>							
EC6_A_b1	Nombre de responsables nationaux	2 292	2 189	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
EC6_A_b2	Nombre total de responsables	2 465	2 348	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
EC6_A_c1	Pourcentage de responsable local (Nombre de responsables nationaux divisé par le nombre total de responsables dans le pays/GBU)	92,98%	93,23%	93,08%	100,00%	. ---	100,00%	. ---
EC6_A_b3	Nombre de salariés nationaux	71 263	65 970	Non publié	91,98%	. ---	90,91%	. ---
EC6_A_b4	Nombre total de salariés	75 348	69 600	Non publié	91,98%	. ---	90,91%	. ---
EC6_A_c2	Pourcentage de salariés nationaux	94,58%	94,78%	95%	91,98%	. ---	90,91%	. ---
EC6_A_b5	Nombre de salariés nationaux recrutés	11 953	11 343	10 398	100,00%	. ---	100,00%	. ---
EC6_A_b6	Nombre total de salariés recrutés	12 882	12 096	11 138	100,00%	. ---	100,00%	. ---
EC6_A_c3	Pourcentage de salariés nationaux recrutés (hors acquisitions)	92,79%	93,77%	93%	100,00%	. ---	100,00%	. ---
<b>LA3</b>	<b>Reprise du travail et taux de rétention après un congé parental</b>							
LA3_A	Nombre total de salariés autorisés à prendre un congé parental	228	287	Non publié	10,13%	. ---	12,31%	. ---
LA3_B	Nombre total de salariés ayant pris un congé parental	380	404	Non publié	10,13%	. ---	12,31%	. ---
LA3_C	Nombre total de salariés ayant repris le travail à l'issue d'un congé parental	37	35	Non publié	10,13%	. ---	12,31%	. ---
LA3_D	Nombre total de salariés ayant repris le travail à l'issue d'un congé parental, toujours en poste 12 mois après leur reprise du travail	62,16%	93,48%	Non publié	10,13%	. ---	12,31%	. ---
<b>LA12</b>	<b>Diversité et égalité des chances</b>							
LA12_C	Pourcentage de femmes dans les instances de gouvernance (Conseil d'Administration)	45%	36%	31%	100,00%	. ---	100,00%	. ---
LA12_B_c3	Nombre de nationalités au sein d'Atos	134	137	141	100,00%	. ---	100,00%	. ---
LA12_B_c4	Pourcentage de femmes au sein d'Atos	27,09%	27,86%	27%	100,00%	. ---	100,00%	. ---
LA12_B_b1	Personnes handicapées	1 257	1 116	959	100,00%	. ---	100,00%	. ---
LA12_B_c1	Pourcentage de personnes handicapées	1,53%	1,46%	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
LA12_B	Taux de femmes au sein de l'équipe de direction	15,16%	14,15%	14%	100,00%	. ---	100,00%	. ---
LA12_c12	Pourcentage de femmes ayant reçu une promotion durant l'année	16,87%	16,27%	18%	100,00%	. ---	100,00%	. ---
LA12_c13	Pourcentage d'hommes ayant reçu une promotion durant l'année	16,94%	16,03%	24%	100,00%	. ---	100,00%	. ---
<b>LA13</b>	<b>Ratio du salaire de base des hommes et femmes</b>							
LA13_A_c1	Ratio total femmes/hommes du salaire de base annuel pour chaque catégorie d'emploi d'Atos	0,74	77,32%	0,78	100,00%	. ---	100,00%	. ---



Code GRI	Nom KPI	2015	2014	2013	PERIMETRE 2015		PERIMETRE 2014	
		GROUPE	GROUPE	GROUPE	Par employé	Par revenu	Par employé	Par revenu
LA13_A_c2	Ratio entre le salaire total des femmes et des hommes pour chaque catégorie d'emploi d'Atos	0,73	75,41%	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
<b>AO6</b>	<b>Perception de la Diversité (GPTW)</b>							
AO6_c4	Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur âge	61%	61%	60%	61,74%	. ---	65,14%	. ---
AO6_c5	Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur sexe	75%	80%	82%	61,74%	. ---	65,14%	. ---
AO6_c6	Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur origine ethnique	80%	75%	76%	61,74%	. ---	65,14%	. ---
AO6_c7	Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur orientation sexuelle	79%	78%	80%	61,74%	. ---	65,14%	. ---
AO6_c8	Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur handicap	76%	76%	76%	61,74%	. ---	65,14%	. ---
AO6_c9	Moyenne sur la Perception de la Diversité (Questions de l'étude GPTW)	74%	74%	75%	61,74%	. ---	65,14%	. ---
<b>AO2</b>	<b>Satisfaction des employés</b>							
AO2_A	Nombre de personnes ayant participé à l'enquête de satisfaction GPTW	50 576	49 866	45 352	87,71%	. ---	65,14%	. ---
AO2_B	Pourcentage de réponses à l'étude (Moyenne)	63%	73%	69%	87,71%	. ---	65,14%	. ---
AO2_C	Pourcentage de réponses positives à la question "Dans l'ensemble, je peux dire que c'est une entreprise où il fait bon travailler"	52%	55%	54%	87,71%	. ---	65,14%	. ---
AO2_D	Atos Trust Index® établi par l'institut Great Place to Work (GPTW)	56%	56%	Non publié	87,71%	. ---	65,14%	. ---
<b>EC3</b>	<b>Étendue de la couverture des régimes de retraite à prestations définies</b>	Qualitative	Qualitative					
<b>EC5</b>	<b>Comparaison des salaires minimum</b>							
EC5_A_c3	Pourcentage de "pays Atos" ayant un salaire minimum local, où le salaire d'embauche d'Atos > Salaire minimum local / dans le secteur informatique [>50%]	58,21%	58,57%	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
EC5_A_b3	Nombre des pays Atos où le salaire d'embauche d'Atos > Salaire minimum local /dans le secteur informatique [>50%]	39	41	30	100,00%	. ---	100,00%	. ---
EC5_A_b4	Nombre des pays Atos où le salaire d'embauche d'Atos > Salaire minimum local /dans le secteur informatique [10%-50%]	21	21	20	100,00%	. ---	100,00%	. ---
EC5_A_b5	Nombre des pays Atos où le salaire d'embauche d'Atos > Salaire minimum local /dans le secteur informatique [0%-10%]	7	8	11	100,00%	. ---	100,00%	. ---
EC5_A_b6	Nombre des pays Atos où le salaire d'embauche d'Atos < Salaire minimum local /dans le secteur informatique	0	0	0	100,00%	. ---	100,00%	. ---
EC5_B	Nombre des pays Atos n'ayant pas de Salaire minimum local	11	12	13	100,00%	. ---	100,00%	. ---
EC5_A_b3a	Nombre des « pays Atos » où le salaire d'embauche des salariés femmes d'Atos > Salaire minimum local /dans le secteur informatique [>50%]	45	47	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
EC5_A_b4a	Nombre des « pays Atos » où le salaire d'embauche des salariés femmes d'Atos > Salaire minimum local /dans le secteur informatique [10%-50%]	14	16	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
EC5_A_b5a	Nombre des « pays Atos » où le salaire d'embauche des salariés femmes d'Atos > Salaire minimum local /dans le secteur informatique [0%-10%]	8	5	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
EC5_A_b6a	Nombre des « pays Atos » où le salaire d'embauche des salariés femmes d'Atos < Salaire minimum local /dans le secteur informatique	0	0	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
EC5_A_b3b	Nombre d'hommes dans les « pays Atos » où le salaire d'embauche des salariés hommes d'Atos > Salaire minimum local /dans le secteur informatique [>50%]	39	43	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
EC5_A_b4b	Nombre d'hommes des « pays Atos » où le salaire d'embauche des salariés hommes d'Atos > Salaire minimum local / dans le secteur informatique [10%-50%]	24	21	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
EC5_A_b5b	Nombre d'hommes dans les « pays Atos » où le salaire d'embauche des salariés hommes d'Atos > Salaire minimum local / dans le secteur informatique [0%-10%]	4	3	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
EC5_A_b6b	Nombre d'hommes dans les « pays Atos » où le salaire d'embauche des salariés hommes d'Atos < Salaire minimum local /dans le secteur informatique	0	0	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
<b>LA2</b>	<b>Avantages prévus pour les collaborateurs</b>							
LA2_A_C15	Pourcentage d'employés à temps plein prenant part aux avantages en cas de décès	94%	94%	94%	100,00%	. ---	100,00%	. ---
LA2_A_C16	Pourcentage d'employés à temps partiel prenant part aux avantages en cas de décès	79%	73%	82%	100,00%	. ---	100,00%	. ---
LA2_A_C17	Pourcentage d'employés à temps plein prenant part aux avantages en cas d'invalidité	89%	90%	91%	100,00%	. ---	100,00%	. ---





Code GRI	Nom KPI	2015	2014	2013	PERIMETRE 2015		PERIMETRE 2014	
		GROUPE	GROUPE	GROUPE	Par employé	Par revenu	Par employé	Par revenu
LA2_A_C18	Pourcentage d'employés à temps partiel prenant part aux avantages en cas d'invalidité	70%	72%	81%	100,00%	. ---	100,00%	. ---
LA2_A_C19	Pourcentage d'employés à temps plein prenant part aux avantages de sécurité sociale	82%	82%	82%	100,00%	. ---	100,00%	. ---
LA2_A_C20	Pourcentage d'employés à temps partiel prenant part aux avantages de sécurité sociale	70%	68%	71%	100,00%	. ---	100,00%	. ---
<b>AO11</b>	<b>Conditions de travail "intelligentes" (Zéro email) / Nombre total de communautés collaboratives de travail</b>							
AO11_c1	Pourcentage des utilisateurs actifs de communautés	30%	10%	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
AO11_c2	Pourcentage des communautés collaboratives	29%	22%	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
AO11_c3	Pourcentage des communautés en dormance	59%	41%	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
AO11_b1	Nombre d'utilisateurs actifs dans les communautés	24 620	7 264	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
AO11_b3	Nombre de communautés collaboratives	2 480	2 305	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
AO11_b4	Nombre de communautés en dormance	4 981	4 324	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
AO11_b5	Nombre total de communautés	8 513	10 547	5 100	100,00%	. ---	100%	. ---
AO11_c4	E-mails internes envoyés chaque semaine par messagerie	62	69	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
<b>AO16</b>	<b>Jours de travail perdus / Taux d'absentéisme</b>							
AO16_B	Taux global d'absentéisme	2,79%	2,98%	2,7%	69,31%	. ---	71,26%	. ---
AO16_A_b3	Nombre d'employés touchés par un accident de travail sérieux	228	186	161	99,62%	. ---	100,00%	. ---
AO16_A_b4	Nombre de salariés Atos décédés suite à une maladie professionnelle ou à un accident du travail	0	3	Non publié	99,62%	. ---	100,00%	. ---
<b>G4-11</b>	<b>Couverture par une convention collective</b>							
G4-11_A_b1	Pourcentage d'employés couverts par une convention collective	66%	67%	66%	100%	. ---	100%	. ---

LA3 inclut seulement la France (excluant Bull).

AO2 et AO6 incluent les pays qui ont participé aux études Great Place to Work en 2015, incluant Xerox ITO.

AO16\_B (Taux global d'absentéisme) exclut l'Inde, les Emirats Arabes Unis, Corporate Allemagne, Allemagne, Philippines, Canopy USA, Canopy Allemagne et Bluekiwi.

LA11 exclut l'Allemagne, Corporate Allemagne, et l'Autriche. La méthode de calcul a été modifiée par rapport aux autres années.

## D.3 Générer de la valeur pour les clients par le biais de solutions innovantes et durables

### D.3.1 Répondre aux besoins et attentes des clients

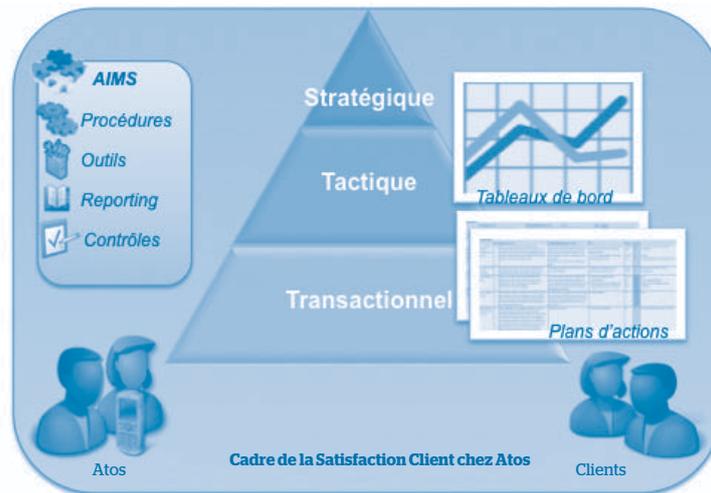
[G4-DMA-Etiquetage des produits et services] [G4-PR5]

#### D.3.1.1 Amélioration permanente de la satisfaction des clients

Une boucle d'amélioration complète est créée à partir d'un dispositif d'enquêtes de satisfaction clients à trois niveaux, permettant d'élaborer des plans d'actions conformément à la démarche décrite ci-dessous. On procède à partir du niveau « Stratégique », avec des actions telles que des ateliers d'innovation ou la conception de prototypes technologiques

innovants permettant d'offrir de nouvelles perspectives sur les activités du client, en passant par des actions « Tactiques » pour améliorer la Qualité et la Productivité ou cartographier le Parcours du client facilitant les interactions, jusqu'au niveau « transactionnel » composé d'actions d'amélioration continue sur le terrain des opérations.

Le processus d'enquête de satisfaction à trois niveaux d'Atos ainsi que le plan d'amélioration sont représentés ci-après :



Les enquêtes stratégiques sont gérées par les représentants des Directions d'Atos (management et/ou ventes) et couvrent les principaux comptes clients d'Atos (225) via des rencontres en face-à-face.

Les enquêtes tactiques sont menées par les Lignes de Services ; elles permettent d'obtenir de l'équipe du client un retour d'information concernant le contrat de services, les livrables du projet et les performances globales d'Atos.

Pour les grands comptes gérés par Atos, un retour d'information immédiat est demandé aux clients finaux après une demande de

prestations (approche statistique). Cela permet d'établir un suivi de la perception des performances des prestations et de la conduite des opérations quotidiennes.

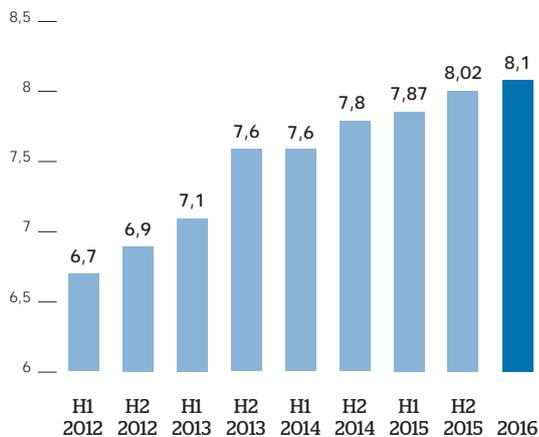
Le dispositif d'amélioration de la satisfaction, les outils associés, les ateliers spécifiques et les recommandations pour gérer les situations les plus fréquemment rencontrées, sont décrits dans les directives « Expérience client d'Atos » déployées dans le monde entier.

Dans le cadre de son plan triennal, Atos assure le suivi de deux indicateurs de performance clés, à savoir la satisfaction globale client et le taux de recommandation net tel que définis par le secteur.

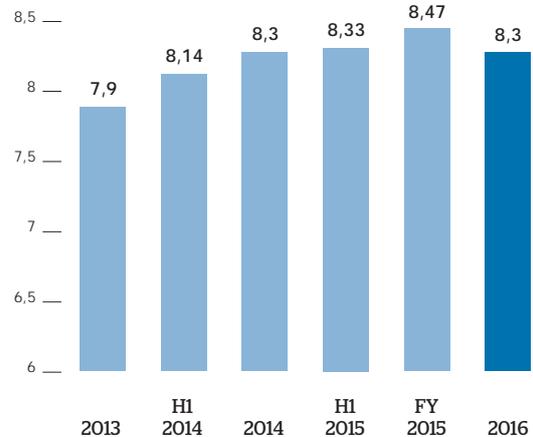
La Satisfaction Globale Client et le Taux de Recommandation Net, issus de l'enquête tactique d'Infogérance :



SATISFACTION GLOBALE CLIENT EN INFOGÉRANCE

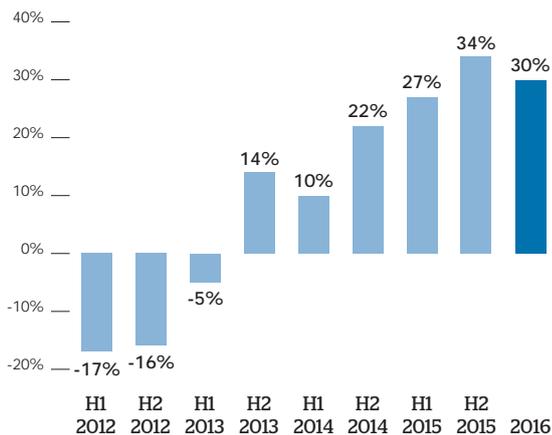


SATISFACTION GLOBALE CLIENT EN CONSEIL & INTEGRATION DE SYSTEMES

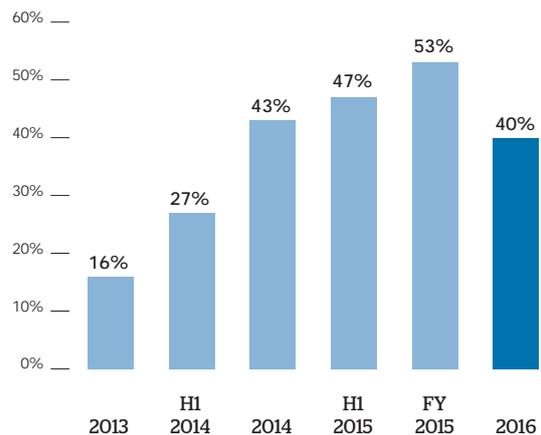


La Satisfaction Globale Client et le Taux de Recommandation Net, issus de l'enquête tactique Consulting & Intégration de Services

TAUX DE RECOMMANDATION NET TOTAL EN INFOGÉRANCE



TAUX DE RECOMMANDATION NET TOTAL EN CONSEIL & INTEGRATION DE SYSTEMES



Après trois ans, l'évolution positive de l'indicateur confirme l'efficacité de la première phase du Programme de gestion de la satisfaction au sein d'Infogérance.

Atos peut témoigner d'une tendance positive pour ses activités Consulting & Système Intégration, devant être maintenu et renforcé :

Les résultats globaux de ces trois dernières années ont confirmé que ce processus d'amélioration de l'expérience client constitue un élément essentiel à la pérennité des activités d'Atos.

En 2016, Atos intégrera les activités nouvellement acquises dans le cadre dans ce programme, et continuera à travailler sur les fondamentaux de la seconde étape « fidéliser le client, grâce à la satisfaction, la confiance, l'exigence professionnelle et la valeur créée » participant à la construction de la fidélité du client.

### D.3.1.2 Une approche innovante des activités commerciales durables

#### Communauté scientifique d'Atos

La Communauté scientifique d'Atos est composée des 120 meilleurs ingénieurs que compte l'entreprise. Ce sont des « créateurs de changement », qui garantissent que le client se verra toujours proposer la meilleure solution, qui sera résultat d'une analyse proactive identifiant et anticipant les évolutions et ruptures technologiques.

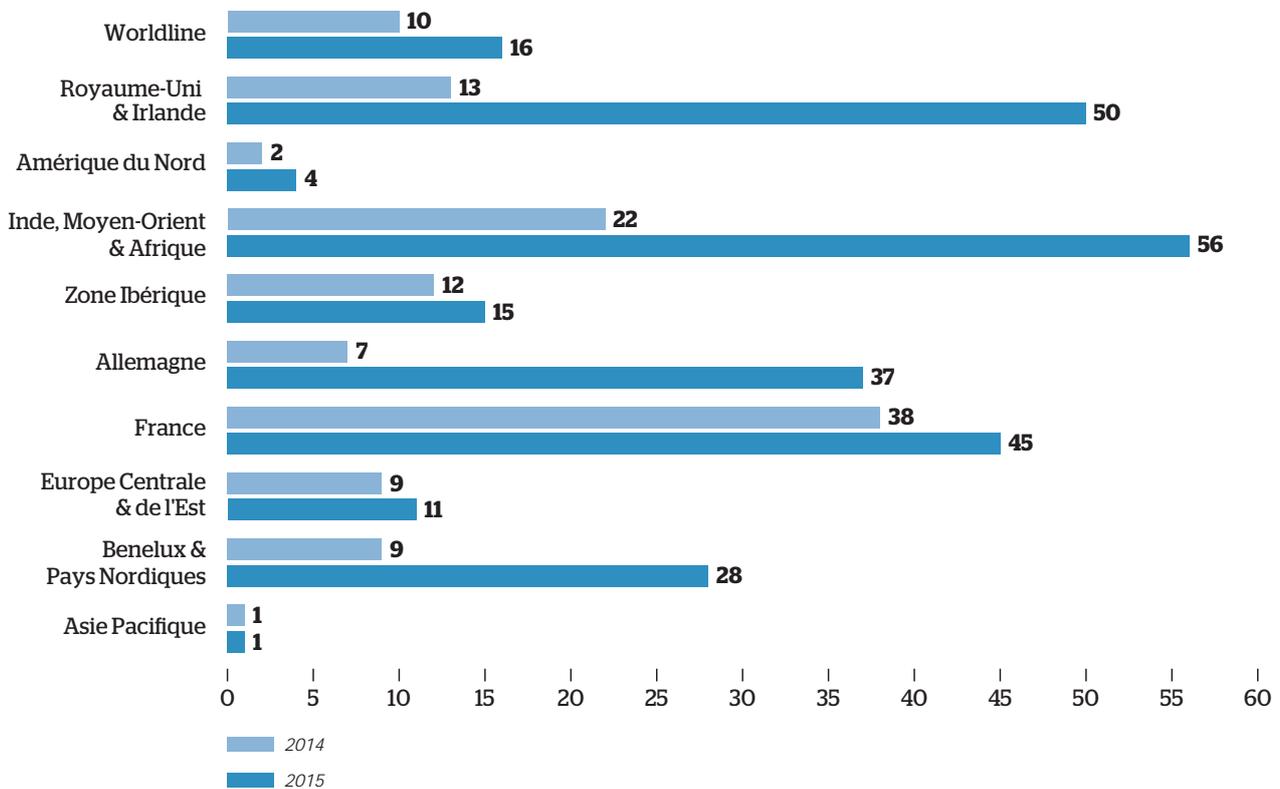
#### Anticiper les attentes des clients en matière d'innovation

Atos a lancé le programme des Ateliers Innovations en 2012. Ces événements conçus sur-mesure pour et avec chaque client, sont des ateliers au cours desquels nous étudions la manière

dont les technologies numériques et tendances émergentes peuvent constituer un levier de performance pour leur entreprise. Une vingtaine de thèmes considérés essentiels pour le marché – comme le Développement durable, la Cybersécurité, l'Analyse Prédictive, la Production additive, la Collaboration 2.0, l'Environnement de travail futur et la Réalité augmentée – sont proposés au client.

En 2015, Atos a doublé le nombre d'ateliers organisés par rapport à 2014. Pour faire face à la demande croissante de nos clients, nous avons conduit 264 Ateliers Innovation à travers le monde [AOIO]. Cette formidable aventure collaborative a donné vie à de multiples projets innovants permettant de répondre aux enjeux auxquels Atos et ses clients font face.

#### NOMBRE D'ATELIERS D'INNOVATION PAR ENTITÉ OPERATIONNELLE

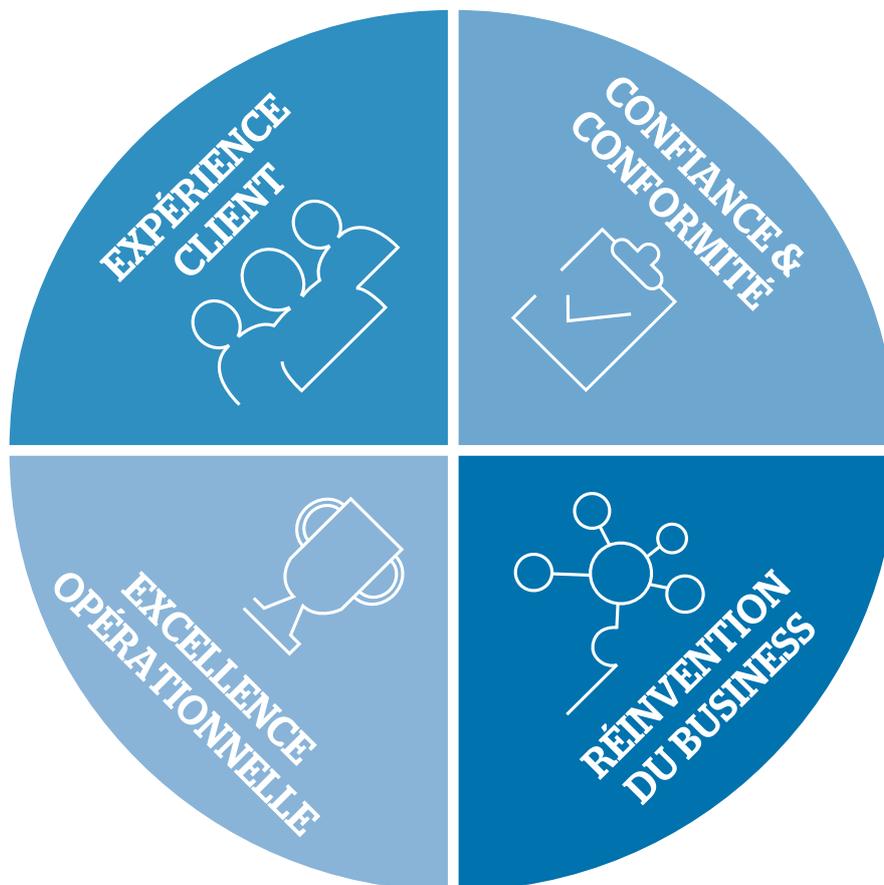


## D.3.2 Relever les enjeux des clients liés au développement durable par le biais des offres

[G4-EC7] et [G4-DMA-Impacts économiques indirects]

Le numérique permet aux petites et grandes organisations d'améliorer leur performance quel que soit leur domaine d'activité - au-delà des aspects économiques ou opérationnels - et d'atteindre leurs objectifs en matière de Responsabilité Sociétale et Environnementale. Cette question est clairement

reflétée dans les quatre enjeux de la transformation des clients (CTC) décrits ci-après : expérience client, confiance et conformité, réinvention du métier et excellence opérationnelle.



### D.3.2.1 Réinvention du métier

#### Ouvrir de nouveaux horizons avec l'analytique

Dans le domaine de l'Analytique, les innovations d'Atos et les partenariats clefs tels que celui développé avec Siemens, aident considérablement les entreprises à mieux connaître leurs clients, à réinventer leur métier, à optimiser les opérations et à favoriser la confiance et la conformité. Les analystes indiquent que les entreprises ayant opéré leur transformation numérique ont en moyenne une rentabilité supérieure de 20% à celle de leurs concurrents et que leur valeur capitalistique est deux fois plus importante.

Dans le domaine du calcul de haute performance, Atos applique ses technologies HPC à l'analyse de données. Avec ses supercalculateurs Bull sequana X-1000, Atos construit les technologies sur lesquelles s'appuieront les futurs systèmes informatiques de calcul exaflop, capables de calculer un milliard de milliards d'opérations par seconde. Cela permettra d'effectuer des analyses de cas impossibles à réaliser aujourd'hui, dans des domaines tels que les services publics (imaginer des services pour les villes intelligentes, améliorer la précision des prévisions météo...), la fabrication (concevoir des moteurs plus écologiques), la santé (optimiser la génomique pour un meilleur diagnostic et une médecine personnalisée), etc.

### La transformation numérique accélérée par l'Internet des Objets

La transformation numérique englobe de nombreux domaines (les villes, les transports, les services aux collectivités... et notamment la fabrication) dans une démarche qui conduit à revisiter progressivement la chaîne de valeur autour du concept 3D (Demand, Data, Digital) : basée sur la demande client, fondée sur l'analyse des données et réalisée numériquement. L'Internet des Objets est au cœur de cette révolution.

Cela conduit à de profonds changements dans de nombreux secteurs, en particulier dans l'industrie, où l'Internet des Objets fait basculer du mode « fabrication et vente » vers le mode « détection et réponse ».

Atos accompagne les entreprises pour définir, déployer et opérer cette transformation :

- cycles de vie des produits influencé par les clients et stratégies de services avancés : produits connectés et produits proposés en mode « service », cycle de vie du produit et 3D, fabrication personnalisée à la demande, innovation inspirée par les clients etc. ;
- gestion d'entreprise intégrée pour une chaîne de production industrielle optimisée et la personnalisation de masse : intégration verticale, gestion globalisée de l'usine, employés connectés, gestion des processus industriels reposant sur la collecte des données de production en temps réel et leur analyse ;
- chaîne d'approvisionnement en réseaux collaboratifs et chaîne logistique « intelligente » (SCM) : prévision de la demande, transports CPDS, montage à la demande, impression 3D, etc.

### D.3.2 Expérience client

#### Clients connectés, citoyens connectés, tous des influenceurs ?

Pour capitaliser sur cette ultra-connectivité, et les informations qui en sont issues, Atos aide les entreprises et les gouvernements à agréger les points de contact avec les citoyens et les consommateurs et à connecter tous les actifs physiques et numériques (exemple : le magasin connecté, le véhicule connecté, la maison connectée, etc.).

Atos contribue notamment à :

- créer des interactions WOW (« World of Warcraft ») avec les applications mobiles, le portefeuille numérique, la signature numérique, la vie connectée (les interactions individuelles avec le monde extérieur sont reliées à travers des dispositifs multiples qui intègrent vidéo, voix et services de données) et les services en ligne ;

- offrir une expérience client unifiée à travers tous les canaux de communication (web et appareils mobiles) ;
- permettre une relation personnalisée avec le client, basée sur son profil utilisateur.

Les solutions Atos constituent une réponse globale aux enjeux de l'environnement de travail des générations dites « digital natives » avec notamment :

- une expérience collaborateur optimisée : un accès instantané, des espaces de travail personnalisés, des processus de requêtes et d'inscriptions intégrées, la permutation flexible des équipements numériques ; etc.
- une collaboration immersive : une expérience collaborative avec des solutions de collaboration sociale fédérées et ouvertes.

### D.3.2.3 L'excellence opérationnelle

#### Les services Cloud, un levier d'innovation pour les entreprises attentives à leurs clients

Canopy, le Cloud d'Atos, transforme la façon dont les clients interagissent avec les consommateurs. Il permet notamment de :

- inventer et déployer à l'échelle internationale des applications mobiles en toute sécurité ;
- développer dans une mode collaboratif au sein de l'entreprise, avec des clients et des partenaires ;
- tirer profit du Cloud pour obtenir des services et des données, quels que soient les équipements électroniques utilisés et le lieu.

Canopy Cloud transforme la manière dont l'informatique est utilisée : il accélère la fourniture de services auprès des

utilisateurs, avec une capacité d'activation et de déploiement instantanés grâce à des plate-formes hautement flexibles, un catalogue de services et un pilotage global.

L'offre Atos Canopy permet aux clients de :

- créer des services Cloud à partir d'applications standards ou spécifiques - sans considération des contraintes d'infrastructure- et d'automatiser les flux et le déploiement des processus (Canopy Compose) ;
- développer des applications natives Cloud et se concentrer sur données et les règles de gestion pendant que Canopy traite les autres activités telles que le développement accéléré des applications, les tests et le déploiement (Canopy Cloud Fabric, etc.).



#### D.3.2.4 Confiance et Conformité, les fondements d'une activité durable

[G4-EC2][G4-DMA-Vie privée du client]

L'offre d'Atos permet aux entreprises et aux gouvernements de combiner ouverture et confiance et de faire de la sécurité un levier de protection et de création de valeur. Parmi les solutions proposées on note notamment celles permettant :

- une plus grande confiance des clients lors des transactions commerciales, avec les solutions de confidentialité et des paiements sécurisés de Worldline ;
- de favoriser la flexibilité des conditions de travail des collaborateurs en leur offrant des lieux de travail sécurisés permettant une collaboration mobile et à distance en permanence et en tout lieu ;
- de protéger la propriété intellectuelle (estimée à plusieurs milliards de dollars), d'éviter les pertes de données grâce aux solutions de Prévention des Pertes de Données (DLP) et Big Data, qu'elles soient le fait d'acteurs internes ou de menaces extérieures. Les solutions d'Atos permettent d'anticiper et contrer les risques liés aux cybermenaces et les impacts associés potentiellement catastrophiques, en termes de revenu, de publicité négative ou de valeur de la marque ;
- de prévenir, détecter et réagir aux menaces et aux tentatives d'intrusion grâce à des centres opérationnels de sécurité préventive. Disposer d'un environnement sécurisé permet de se concentrer sur les activités essentielles (quel que soit le domaine d'activité, les objectifs principaux restent l'augmentation du niveau de satisfaction et la fidélité des clients ou des citoyens, et l'amélioration de la performance) ; d'atteindre les objectifs de rentabilité des investissements ; de réduire les coûts de conformité (le développement de l'automatisation et du reporting entraîne une réduction des dépenses d'audit).

#### D.3.2.5 Les technologies numériques proposées pour lutter contre le changement climatique lors de la COP21

Le programme spatial MERLIN, dont l'objectif est de mesurer le niveau de gaz de méthane dans l'atmosphère, en est une illustration parfaite. Ce projet a été confirmé durant la COP21 et sera développé conjointement par les agences spatiales nationales française et allemande (le CNES et la DLR). En 2020, le satellite franco-allemand MERLIN (Methane Remote Sensing Lidar Mission) sera mis en orbite autour de la terre pour mesurer les concentrations de méthane dans l'atmosphère avec une précision sans précédent, et mieux comprendre ainsi les sources

de ce gaz à effet de serre qui joue un rôle clé dans le réchauffement mondial. Atos a été choisi pour développer les centres de contrôle des missions spatiales qui deviendra le nouveau standard des centres de contrôle. Le consortium conduit par Atos, en partenariat avec Thalès, développera une ligne de produits ISIS (Initiative for Space Innovative Standards) constituant le nouveau socle. Ce dernier répondra aux impératifs des programmes spatiaux en termes de performance, de sécurité et d'évolutivité sur plusieurs décennies.

#### D.3.3 Préparer le futur numérique avec nos partenaires

[G4-23][G4-EC7]

L'écosystème de partenaires d'Atos a été construit pour relever les Enjeux de la Transformation des Clients, à savoir l'expérience client, la confiance et la conformité, la réinvention du métier et l'excellence opérationnelle. Il participe au respect des exigences en matière de développement durable et à l'amélioration de la compétitivité.

La collaboration avec un écosystème de partenaires choisis, constamment renforcé en fonction des attentes du marché, permet de disposer d'un large portefeuille de solutions technologiques garantissant des bénéfices tangibles aux clients, dans tous les marchés et secteurs. Les Alliances (exemple : Siemens, Fédération EMC, SAP) et les partenariats stratégiques s'inscrivent dans cette approche.

##### L'expertise de SAP et d'Atos contribuent à relever les défis en matière de développement durable

Atos et SAP ont mis en place un partenariat mondial pour accompagner les clients dans l'atteinte de leurs objectifs en matière de développement durable, d'excellence opérationnelle et de croissance.

Les solutions SAP, largement basées sur le Cloud Canopy, permettent notamment d'accroître la performance des clients en réduisant leur consommation d'énergie, en améliorant la sécurité et la gestion des produits et en sécurisant les environnements de travail.

Le partenariat stratégique établi avec SAP, s'inscrit dans une perspective de long terme.

En tant que partenaire officiel de SAP, Atos possède une expertise SAP HANA sur l'ensemble de la chaîne de services associés : de l'exploration du potentiel d'innovations de l'entreprise à la gestion 24/7 des infrastructures, des développements personnalisés à la co-innovation avec de grands utilisateurs de SAP dans le monde.

Les solutions de développement durable basées sur HANA sont spécifiquement conçues pour les clients qui consomment beaucoup d'énergie dans le cadre de leurs activités. Elles offrent une évaluation en profondeur de la façon dont l'énergie est utilisée, des lieux où d'éventuels gaspillages peuvent survenir et de la façon dont il est possible d'y remédier.

Atos dispose d'un portefeuille complet de solutions durables basées sur les logiciels de SAP, qui couvrent l'environnement, la santé et la gestion de la sécurité, la gestion des risques et la

compliance, le reporting en matière de développement durable et la gestion de l'énergie.

### Atos et Siemens, accélérateurs du futur

En 2015, Atos et Siemens ont décidé de lancer de nouvelles initiatives permettant d'étendre leur alliance à de nouveaux domaines tels que l'analyse avancée de données, la cybersécurité et les objets connectés. De plus, Siemens a décidé d'augmenter sa participation dans le capital d'Atos pour les cinq prochaines années afin de soutenir l'ambition du Groupe de devenir le leader européen des services numériques.

Le plan d'investissement et d'innovation commun d'Atos et Siemens est passé de 100 millions d'euros initialement prévus à 150 millions d'euros. Il a notamment permis de développer une plate-forme analytique préconfigurée, permettant aux clients d'accélérer leur transformation numérique, en particulier dans le domaine des Données Intelligentes (Smart Data) et des services numériques. Les analystes industriels estiment que cette plate-forme va bien au delà des standards actuels du marché en fournissant un avantage compétitif unique aux clients d'Atos et Siemens.

En ce qui concerne le Big Data dans le secteur industriel, l'investissement réalisé avec Siemens dans une plate-forme analytique, permet aux clients d'Atos d'avoir une vision plus précise de la performance des équipements de leur usine, et par là même de pouvoir agir sur les leviers de réduction de la consommation énergétique, conduisant à des baisses significatives et à une réduction de l'empreinte carbone.

Les deux entreprises ont mis au point un grand nombre de solutions communes qui permettent aux clients d'exploiter pleinement les opportunités de la troisième révolution numérique, rapidement et à moindres coûts.

Les bénéfices de l'alliance Atos-Siemens ont largement dépassé les attentes initiales. Les partenaires ont collaboré conjointement auprès de plus de 130 clients dans de multiples domaines tels que l'industrie, l'énergie, les infrastructures ou le transport par exemple.

### Atos renforce ses relations avec la Fédération EMC

En 2015, Atos a renforcé son partenariat avec la Fédération EMC (EMC, VMware, Pivotal, RSA, VCE et VirtuStream) pour offrir aux

clients des services et technologies Cloud « Best in class », notamment dans les domaines des Software-Defined Data Centers et du Cloud hybride.

Au-delà de la réponse apportée aux enjeux métier des entreprises, telle que la capacité à saisir les opportunités de croissance grâce à des services innovants, à conserver des coûts compétitifs ou à réduire les risques, ce partenariat participe au développement d'une performance durable.

A l'instar d'Atos, les membres de la Fédération sont attachés à prouver comment la numérisation d'une entreprise contribue à améliorer une performance responsable et durable.

En effet, la nature partagée des infrastructures de Cloud Computing affecte l'efficacité informatique, évitant la duplication des ressources et le faible taux d'utilisation fréquemment rencontré dans les services informatiques classiques. De plus, l'automatisation et la standardisation inhérentes au Cloud Computing permettent de consolider les ressources et d'accroître la performance tout en introduisant également une plus grande flexibilité et évolutivité. Une infrastructure basée sur le Cloud est l'une des conditions au déploiement de services « à la demande » à grande échelle. Ainsi, le Cloud Computing réduit les coûts opérationnels informatiques et permet de gagner en performance et en flexibilité. Globalement, il réduit l'empreinte carbone et améliore le bilan de l'entreprise.

Canopy, la société créée pour commercialiser les services Cloud d'Atos, conçoit les solutions Cloud qui tirent pleinement parti des technologies Cloud fournies par la Fédération EMC, améliorant la performance opérationnelle et procurant des avantages durables aux utilisateurs finaux. Grâce aux solutions innovantes pouvant s'y rattacher, le Cloud Computing permet de développer, dans un environnement sécurisé, des services aux citoyens (e-gouvernement, e-santé), des méthodes de travail plus collaboratives (recherche académique) et plus communicantes (réseaux sociaux). De façon plus générale, il offre aux citoyens et consommateurs une meilleure accessibilité (e-éducation, loisirs) et une plus grande flexibilité dans une économie mondialisée. Enfin, les questions importantes de conformité, comme la gouvernance et l'utilisation des données sensibles sont au cœur du Cloud d'Atos et des partenariats développés.



### D.3.4 Générer de la valeur pour les clients par le biais de solutions innovantes et durables - Panorama des indicateurs clés de performance

		2015	2014	2013	PERIMETRE 2015		PERIMETRE 2014	
		GROUPE	GROUPE	GROUPE	Par employé	Par revenu	Par employé	Par revenu
<b>PR5</b>	<b>Etude sur la satisfaction clients</b>							
PR5_A_c1	Satisfaction globale à partir des enquêtes stratégiques (score de 0 à 10)	7,7	7,8	7,6	. ---	100,00%	. ---	100,00%
	Satisfaction globale d'Infogérance à partir des enquêtes tactiques (score de 0 à 10)	8,02	7,6	7,07	. ---	100,00%	. ---	100,00%
<b>EC2</b>	<b>Implications financières, autres risques et opportunités dus au changement climatique</b>	Qualitative	Qualitative					
<b>EC7</b>	<b>Développement et impact des investissements d'infrastructure et des services fournis</b>	Qualitative	Qualitative					
<b>A07</b>	<b>Projets durables avec les clients (EUR)</b>							
A07_c1	Chiffre d'affaires des solutions d'infrastructure Green IT	741 352 000	403 239 000	Non publié	. ---	100,00%	. ---	100,00%
A07_c2	Chiffre d'affaires des solutions Citoyenneté numérique	924 609 930	77 598 000	14 514 944	. ---	100,00%	. ---	100,00%
A07_c3	Chiffre d'affaires des solutions Excellence opérationnelle - gestion énergétique	200 075 197	133 418 000	121 014 774	. ---	100,00%	. ---	100,00%
A07_c4	Chiffre d'affaires des solutions Individus, Sécurité et Conformité des produits	1 902 217	1 319 000	1 309 000	. ---	100,00%	. ---	100,00%
A07_c5	Chiffre d'affaires des solutions Risques et Réputation (ISRM)	84 046 000	53 700 000	51 650 000	. ---	100,00%	. ---	100,00%
A07_c6	Chiffre d'affaires des offres durables (EUR)	1 951 985 344	669 274 000	188 488 718	. ---	100,00%	. ---	100,00%
<b>A010</b>	<b>Ateliers Clients d'innovation</b>							
A010_c1	Ateliers Clients d'innovation menés dans les GBU	264	123	114	. ---	100,00%	. ---	100,00%
<b>PR8</b>	<b>Réclamation des clients</b>							
PR8_A1_c1	Nombre de réclamations de tiers pour atteinte à la vie privée du client (plus de 100K EUR) (EUR)	0	0	0	. ---	100,00%	. ---	100,00%
PR8_A1_c2	Nombre de réclamations pour atteinte à la vie privée du client (plus de 100K EUR) (EUR)	0	0	0	. ---	100,00%	. ---	100,00%
<b>A03</b>	<b>Incidents sur la sécurité des données</b>							
A03_c2	Pourcentage des incidents de sécurité ouverts vs. fermés	27,87%	6,23%	Non publié	. ---	99,58%	. ---	99,58%
A03_c3	Pourcentage des salariés ayant suivi avec succès la formation en ligne sur la sécurité et la sûreté	71%	71,31%	72%	. ---	100,00%	. ---	100,00%
A03_c4	Pourcentage des salariés ayant suivi avec succès la formation en ligne sur la protection des données personnelles	38%	64,78%	Non publié	. ---	100,00%	. ---	100,00%
A03_c5	Pourcentage de conformité avec la politique de protection contre les virus	89%	85,71%	Non publié	. ---	87,75%	. ---	99,58%
A03_c6	Taux pondéré d'intrusions de l'internet par GBU	2,282	29	Non publié	. ---	87,75%	. ---	99,58%
A03_c7	Taux pondéré d'intrusions de l'intranet par GBU	4,899	59	Non publié	. ---	87,75%	. ---	99,58%
A03_c8	Taux pondéré d'intrusions du réseau de service par GBU	1,789	41	Non publié	. ---	87,75%	. ---	99,58%
A03_c9	Pourcentage de couverture des certifications ISO 27001	100%	100%	Non publié	. ---	87,75%	. ---	99,58%

TCV: Total cost value

## D.4 Être un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence

### D.4.1 Excellence éthique au sein du Groupe

#### D.4.1.1 Compliance

[G4-DMA-Lutte contre la corruption] et [G4-DMA-Conformité]

##### Gouvernance de la compliance

Au cours du second semestre 2015, Atos a renforcé le cadre de gouvernance de la conformité à travers plusieurs mesures concrètes, initiées et mises en œuvre par l'Equipe Groupe Legal Compliance :

- la création d'un Comité Groupe Legal Compliance impliquant tous les Directeurs Juridiques d'Atos, qui a pour mission de renforcer la prise en charge des questions de conformité au niveau local, sous la responsabilité de l'Equipe Groupe Legal Compliance ;
- l'élaboration de Tableaux de Bord « Compliance » Pays, composés des Indicateurs clés de performance en matière de compliance, visant à améliorer le reporting destiné au Comité Groupe de Direction de la Compliance et le contrôle de l'efficacité du programme de compliance au sein des Comités de Compliance des GBU's ;

##### Contrôle de la conformité

Toute allégation de non-compliance relevée au sein de la société doit faire l'objet d'un rapport à la Responsable de la Compliance et/ou au Directeur de l'Audit Interne, qui lancera la procédure de réaction en cas de non-compliance [G4-49].

La procédure de réaction en cas de non-compliance est une procédure interne qui doit être suivie en cas de violation du Code d'éthique ou d'infraction aux lois et règlements de manière plus générale. Cette procédure définit les modalités d'examen et d'investigation, d'élaboration de rapports et de prise de décisions, par exemple sous forme de mesures correctives mesurables et cohérentes, en cas de comportements non conformes.

Elle fait très régulièrement l'objet d'améliorations afin de garantir l'efficacité du processus et de vérifier que ce dernier remplit bien ses objectifs en termes d'investigation, de correction et de reporting. Des améliorations seront encore apportées à la procédure de réaction en cas de non-compliance en 2016 pour garantir le parfait respect du nouveau Code d'éthique.

En 2015, quatorze alertes ont été répertoriées et suivies de près par la Compliance au niveau du Groupe [G4-50].

Depuis 2012, un Collège de Déontologues composé de membres externes à l'entreprise et hautement respectés a été créé afin d'élaborer une stratégie sur le rôle de l'éthique en général, et plus précisément au sein des activités d'Atos. Le Collège de Déontologues est sponsorisé par le Directeur de la Compliance du Groupe, le Directeur des Ressources Humaines du Groupe, le Secrétaire Général du Groupe et l'équipe Legal Compliance au niveau monde. Dans le cadre de la révision du Code d'éthique,

ce Collège a été consulté et plusieurs recommandations ont été intégrées dans le nouveau Code d'éthique.

##### Politiques de prévention du risque de non-conformité [G4-56], [G4-57] et [G4-58]

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

Lors de l'évaluation des opportunités commerciales, l'examen des principaux enjeux liés à la compliance constitue une étape importante du cadre général d'évaluation des risques. La procédure d'examen de la compliance des transactions est bien établie au sein d'Atos, à l'instar des systèmes d'évaluation des risques de crédit, commerciaux et juridiques à travers la Procédure Rainbow, qui définit les étapes et procédures de remontée [G4-SO3]. En 2015, aucune amende ou sanction non financière importante pour non-respect des lois et réglementations n'a été infligée au Groupe [G4-SO8], ni aucune plainte pour corruption d'aucun fournisseur ou client [G4-SO5].

##### Revue substantielle du Code d'éthique d'Atos en 2015

Le Code d'éthique d'Atos, tel que décrit plus amplement à la section G.6.2, a fait l'objet d'une révision au début de l'année 2015, et une nouvelle version du Code a été approuvée par le Conseil d'Administration d'Atos le 28 mai 2015.

Le nouveau Code d'éthique fait directement référence aux Valeurs d'entreprise d'Atos, qui définissent les pratiques éthiques comme l'épine dorsale de la stratégie d'entreprise d'Atos : Responsabilité, Confiance, Compétitivité durable, Qualité du Service, Ecoute des clients, Innovation, Bien-être au Travail, Excellence.

Le nouveau Code d'éthique met en valeur le rôle de la fonction Conformité dans la direction et l'orientation des opérations au niveau mondial dans l'objectif de protéger la marque Atos et de garantir la pérennité des activités. Le nouveau Code d'éthique introduit en outre le droit de tout salarié du Groupe à révéler des comportements ou actions jugés incompatibles avec les valeurs et les principes du Code d'éthique.

Le déploiement du Code d'éthique à travers le monde a commencé en septembre 2015. Le haut niveau d'implication du département Ressources Humaines a permis d'assurer une mise en œuvre cohérente et rigoureuse, en particulier dans les pays imposant la participation de comités de représentation des salariés, comme dans plusieurs pays européens. En outre, le département juridique de chaque pays a examiné le contenu du Code d'éthique afin de garantir sa conformité par rapport aux législations locales. Par conséquent, certains pays ont adopté

une version légèrement modifiée du Code d'éthique, en particulier concernant les questions ayant des répercussions juridiques, comme les dispositifs nationaux de notification d'actes répréhensibles.

Le déploiement du nouveau Code d'éthique va se poursuivre tout au long du premier semestre 2016.

#### Amélioration des outils et des procédures de compliance

Atos a mis en place plusieurs mesures visant à lutter contre la corruption et les pots-de-vin, en soutien aux principes du Code d'éthique d'Atos relatifs à l'intégrité professionnelle [G4-S05].

- les partenaires commerciaux d'Atos, y compris les agents, les intermédiaires, les partenaires de consortium et les consultants, qui aident Atos à développer et pérenniser ses activités font l'objet d'une procédure de due diligence et de validation. En 2015, l'ancienne procédure d'examen et de validation sur support papier a été remplacée par un outil automatisé, le Business Partner Tool (BPT). A travers une série de questions et de demandes de documents, le BPT collecte les différents éléments nécessaires afin d'évaluer les risques que présente un partenaire commercial, ainsi que le processus de validation nécessaire. Le niveau d'évaluation des risques identifiera le processus de validation adéquat, nécessitant un processus d'approbation simple par le Directeur des Ventes de l'entité opérationnelle pour les partenaires commerciaux présentant un risque faible ou des processus complexes d'approbation par le Directeur Financier et le Directeur Juridique du Groupe, en sus de celle de la Direction de l'entité opérationnelle, pour les partenaires commerciaux présentant un risque élevé. En outre, Atos respecte strictement les lois et règlements internationaux relatifs aux sanctions, et dans le cas où un partenaire commercial figure sur l'une quelconque des principales listes internationales des personnes sanctionnées, il sera rejeté par le BPT :
- en 2015, les modèles de contrats de partenariat commercial préparés par le département Compliance Groupe ont été révisés pour refléter les meilleures pratiques dans le domaine de la gestion des partenariats commerciaux ;
- de plus, la Politique de contribution d'Atos renforce les efforts de compliance en matière de lutte contre la corruption et les pots-de-vin. Cette Politique interdit aux collaborateurs d'Atos d'accepter ou d'offrir des cadeaux, invitations, packs hospitalité ou autres contributions similaires disproportionnés. En cas de doute, le collaborateur est tenu de solliciter l'accord de son supérieur ;
- la prévention de la fraude et du non-respect des valeurs d'Atos et du Code d'éthique est une priorité du Groupe Atos. Comme indiqué ci-dessus, la procédure de réaction en cas de non-conformité stipule les procédures devant être suivies et mesures devant être prises par la Direction en cas d'alerte de non-conformité ;
- pour renforcer cette prévention, le nouveau Code d'éthique, tel que décrit à la Section G.6.2, établit le droit de tous les collaborateurs à déclencher une alerte en cas de non-respect suspect des valeurs et principes du Code d'éthique. Le système d'alerte du Code d'éthique mis en place est conforme

aux exigences de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) [G4-57 et G4-58]. Les Directeurs juridiques locaux, la Direction Groupe de la Compliance constituent des points de contact pour tout collaborateur qui émet une alerte, et garantissent la protection adéquate des droits des collaborateurs, de l'émetteur ou de celui qui fait l'objet de l'alerte.

#### Renforcement de la sensibilisation à la compliance [G4-56]

Atos entend favoriser la sensibilisation des employés aux politiques de l'entreprise via différents canaux, tels que la communication, le e-learning, les modules et les séances de formation en présentiel.

Concernant la formation, le lancement en septembre 2013 d'une formation en ligne spécifique sur le Code d'éthique a permis à Atos de franchir une nouvelle étape dans l'amélioration de son programme de Compliance. Cette formation spécifique sur les principes du Code d'éthique garantit une meilleure compréhension du Code et encourage des pratiques équitables dans les activités professionnelles quotidiennes. Cette formation en ligne est obligatoire pour tous les employés, quels que soient leur poste, leur fonction, leur pays et leur niveau hiérarchique.

En 2016, une nouvelle version de e-learning sera lancée. De plus, le Code d'éthique d'Atos est joint à tous les contrats d'embauche conclus depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011.

Pour compléter ce module de formation en ligne sur le Code d'éthique, des séances spécifiques de formation en présentiel ont été organisées dans certaines Entités Opérationnelles, pour les hauts dirigeants.

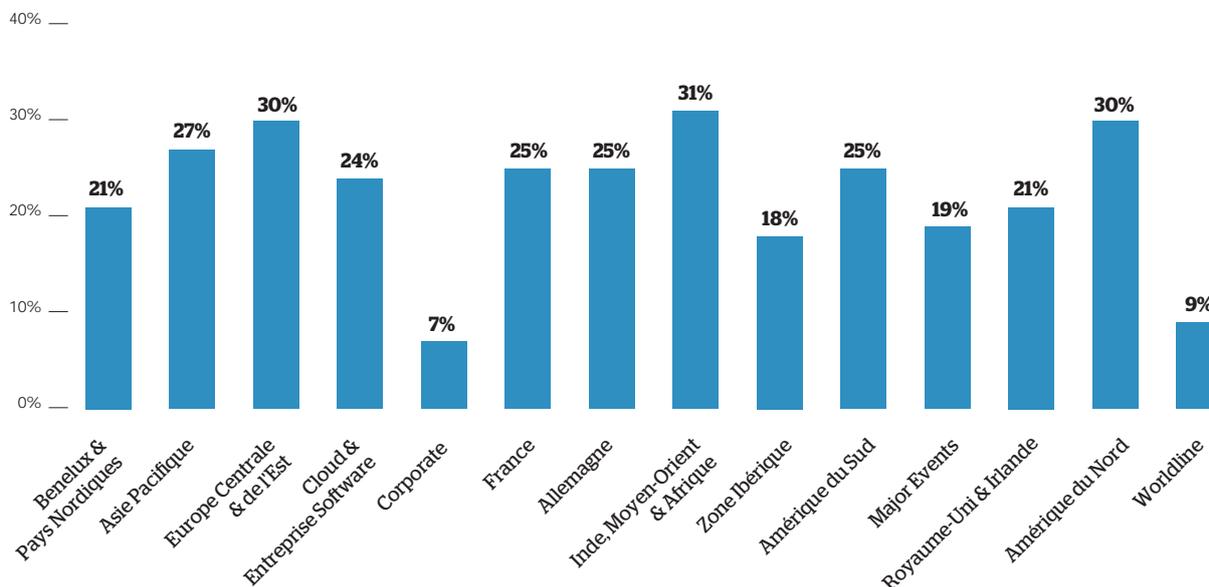
Au second semestre 2014, une nouvelle formation en présentiel sur le Code d'éthique a été mise au point et déployée dans certaines GBU en remplacement du précédent contenu : la formation ETO<sup>2</sup>S (« Ethics in Tier One Organization School ») présente les responsabilités et les risques pour Atos et les managers en cas de non-respect des principes du Code d'éthique, explique les grandes politiques et les processus majeurs mis en place par Atos pour garantir le respect de ces principes, et donne des exemples types de comportements éthiques qu'un manager doit adopter au quotidien.

En 2015, 24,76% des employés ont été formés via la formation en ligne au Code d'éthique et 358 responsables ont été formés en présentiel [G4-S04].

Depuis le lancement en 2013 de la formation en ligne sur le Code d'éthique, 77% des employés ont été formés (données cumulatives).

Pour garantir la parfaite compréhension du nouveau processus de due diligence et de validation des partenaires commerciaux d'Atos, l'équipe Groupe Legal Compliance a organisé plusieurs formations à destination des commerciaux afin d'expliquer l'outil informatique et tous les supports mis à disposition pour gérer les relations contractuelles avec les partenaires commerciaux. En six mois, plus de 500 collaborateurs ont été formés dans le monde, permettant ainsi un vaste et efficace déploiement des nouveaux processus et outil.

**NOMBRE DE PERSONNES FORMÉES À LA FORMATION EN LIGNE SUR LE CODE D'ÉTHIQUE [G4-SO4]**



**D.4.1.2 Protection des données personnelles**

[G4-16] et [G4-DMA-Vie privée des clients]

**L'approche structure d'Atos pour une protection complète des données [G4-DMA-Vie privée du client] [G4-PR8]**

Le droit à la protection des données personnelles d'un individu a été reconnu et à nouveau confirmé en tant que droit fondamental. Ainsi, le respect de des exigences liées à la protection des données personnelles est, dans un premier temps, essentiel pour les employés d'Atos qui attendent de leur entreprise un niveau de conformité aussi proche que possible du régime juridique le plus strict applicable à cet égard. Deuxièmement, les opportunités commerciales engendrées par le traitement des données personnelles semblent exponentielles, alors que nous abordons l'Ere de l'Internet des Objets. Pour ces mêmes raisons, Atos s'est engagé à respecter des obligations strictes et à mettre en œuvre des mesures fortes en matière d'organisation et de sécurité afin de garantir un haut niveau de protection pour les données personnelles des employés et des clients.

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

Le premier pilier inclut l'ensemble des politiques, procédures et recommandations élaborés et mis en place en interne par Atos. La base de ces politiques est composé des BCR d'Atos (Binding Corporate Rules - Règles d'entreprise contraignantes) et de la politique de protection des données personnelles d'Atos. Les BCR d'Atos, qui ont été approuvées le 4 novembre 2014 par les Autorités européennes de protection des données personnelles (menées par la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés) comme établissant, pour l'ensemble des entreprises du Groupe Atos qui y ont adhéré, un niveau de protection des données personnelles adéquat (justifiant ainsi les transferts de

données personnelles de ses collaborateurs et clients en dehors de l'Union européenne), établissent des principes de protection des données basés sur les dispositions de la Directive européenne 95/46 relative à la protection des données personnelles qui sont généralement considérées comme étant parmi les règles de protection des données personnelles les plus strictes. Pour veiller à ce que ces principes et ces procédures soient mis en œuvre de manière efficace, une Communauté de Protection des Données, solide, permanente et coordonnée, a été constituée et forme le second pilier du Programme de protection des données d'Atos.

Cette communauté est coordonnée par le Responsable de la Protection des Données Personnelles du Groupe, qui rend directement compte à la Responsable de la Compliance, une des cadres clés du département juridique, compliance et contract management du Groupe.

Cette Communauté s'appuie sur un Réseau de bureaux locaux de protection des données composés d'experts juridiques en protection des données et de responsables de la protection des données personnelles, ayant une expérience plus technique et en sécurité.

Atos a élaboré, en tant que quatrième pilier, une formation destinée à sensibiliser tous les employés d'Atos sur ce thème, ainsi que des formations dédiées pour attirer l'attention sur les problèmes auxquels les employés sont confrontés dans leur domaine particulier d'expertise : chaque employé d'Atos sera donc au courant et compétent en matière de protection des données personnelles.

La formation générale, dispensée en ligne, est obligatoire pour tous les employés d'Atos. Cette formation explique en quoi consiste la protection des données personnelles, comment



déterminer ce qu'est une donnée « à caractère personnel », présente la Politique de Protection des Données et son organisation au sein de l'entreprise, et explique les droits et obligations des employés d'Atos en matière de protection des données personnelles.

En 2015, 38% des employés d'Atos ont suivi avec succès cette formation en ligne sur la protection des données personnelles [AO3].

Les résultats des engagements et principes qui régissent l'approche d'Atos en matière de protection des données personnelles génèrent des avantages tangibles tant pour Atos que pour son écosystème en général. En effet, cet engagement a incité ses fournisseurs et ses clients à adopter des normes similaires de protection des données personnelles, engendrant ainsi un cercle vertueux de conformité. Par ailleurs et d'un point

de vue opérationnel, en 2015, Atos n'a fait l'objet d'aucune réclamation pour atteinte à la vie privée d'un client [G4-PR8].

#### Développement du respect de la protection des données personnelles grâce au déploiement des BCR (Binding Corporate Rules - Règles d'entreprise contraignantes) d'Atos

En 2015, Atos s'est attelé au déploiement effectif de ses BCR. Comme expliqué précédemment, les BCR d'Atos constituent un engagement pris par le Groupe Atos à garantir un niveau de respect élevé des exigences en matière de protection des données personnelles résultant de la législation européenne relative à la protection des données, une des plus sévère au monde.

### D.4.13 Protection des actifs

#### Une approche transversale de la protection des biens

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

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

Depuis 2013, les principales politiques de sécurité d'Atos ont été intégrées au « Book of Internal Policies » (livre de politiques internes) :

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

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

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

#### Système de gestion de la sécurité, organisation et gouvernance

Le système de Gestion de la Sécurité de l'Information d'Atos (SMSI), réalisé en 2001, continue d'être appliqué et étendu à toutes les Entités Opérationnelles, à Worldline et aux Lignes de Services ; Atos a initié son extension aux activités de Bull en 2014. L'organisation Sécurité est alignée sur ce processus d'amélioration continue.

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

Durant les réunions hebdomadaires, les Directeurs de la Sécurité (CSO) de l'ensemble de l'organisation du Groupe travaillent ensemble sur :

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

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

### Indicateurs clés de performance de sécurité et reporting

Du point de vue de la gestion des performances en matière de sécurité, Atos surveille le déploiement de l'ISO 27001 à toutes les activités commerciales d'Atos.

En 2015, Atos a maintenu le périmètre de son système de Gestion de la Sécurité de l'Information qui est maintenant mis en œuvre dans 100% des Entités opérationnelles (Asie Pacifique, Benelux & Pays nordiques, Europe Centrale et de l'Est, la France, l'Allemagne, Zone Ibérique, Inde, Moyen-Orient et Afrique,

Amérique Latine, Amérique du Nord, Royaume-Uni et Irlande, Worldline) qui ont leurs sites certifiés ISO 27 001 par un vérificateur externe [AO3].

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

## D.4.2 L'Éthique dans la chaîne d'approvisionnement [G4-DMA-Pratiques d'achat]

### D.4.2.1 Un dialogue permanent avec les fournisseurs d'Atos [G4-12]

L'équipe globale des Achats d'Atos est organisée en trois secteurs travaillant ensemble à la fois aux niveaux mondial et local : Global Categories, Global Process & Développement et les départements Achat des Entités Opérationnelles.

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

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

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

Depuis la fin du premier semestre 2014, la Direction des Achats Groupe d'Atos a initié en France le développement de partenariats avec les Entreprises Adaptées et les ESAT, des entreprises françaises dont au moins 80% des employés sont des personnes handicapées.

Le montant des achats réalisés auprès de ces entreprises en France a réduit de 380 000 euros en 2014 à 231 000 euros en 2015, cependant, 380 000 euros de commandes ont été actés en 2015.

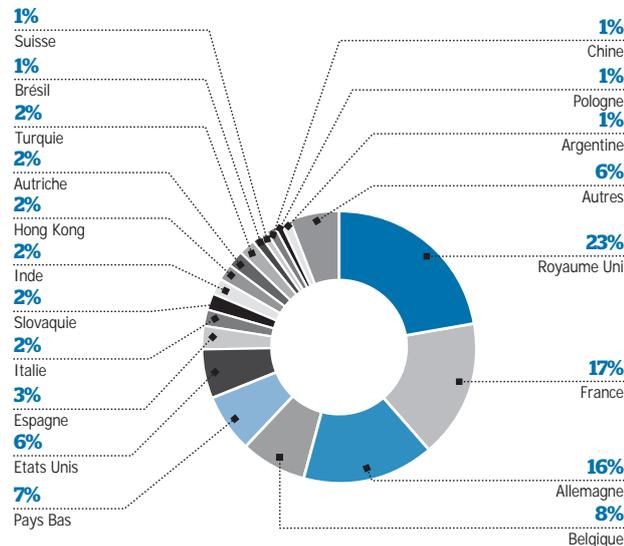
En Espagne, grâce à l'implication forte de l'équipe locale des achats d'Atos, les achats réalisés avec les « Centros Especiales de Empleo » ont atteint 1 342 millions d'euros.

En 2014, la Direction des Achats Groupe d'Atos avait pour ambition d'intégrer les entités de Bull dans le Groupe Atos. En 2015, des synergies ont été dégagées dans le domaine des achats parallèlement à l'intégration des processus et outils. Au second semestre 2015, un programme similaire de synergies a été lancé avec Xerox ITO, qui devrait se poursuivre en 2016. Plusieurs fournisseurs de Bull et de Xerox ITO sont déjà connus d'Atos, mais les intégrations nécessitent encore beaucoup de travail en termes de rationalisation des contrats et des cahiers des charges.

Comme indiqué dans le plan triennal 14/15/16, un des objectifs de la fonction Achats d'Atos est de concentrer les dépenses sur un plus faible nombre de fournisseurs (tant au niveau mondial que de chaque pays), ce qui réduit le nombre de fournisseurs à gérer. Fin 2016, 80% des dépenses totales d'Atos devraient être engagées auprès de 350 fournisseurs (contre 200 initialement prévus suite aux acquisitions qui ont ajouté de nouveaux pays, de nouvelles catégories de dépenses, de nouveaux sites) alors qu'elles le sont actuellement auprès de 549 fournisseurs.

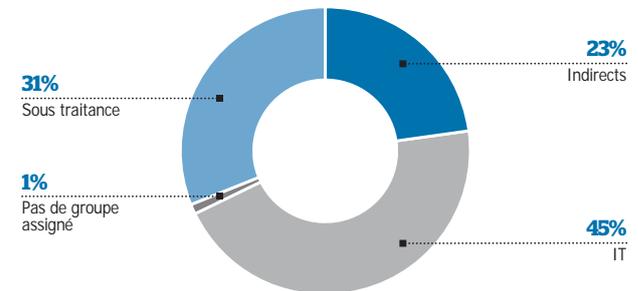
Dans les 52 pays où la fonction Achats d'Atos opère, six pays (Royaume-Uni, Allemagne, France, Pays-Bas, USA et Belgique) représentent 75% de la dépense alors que 37 pays représentent moins de 10% de la dépense totale. Les neuf plus grands pays représentant 84% des dépenses d'Atos sont sous contrôle en termes de développement durable et se trouvent tous en Europe et en Amérique du Nord.

#### DÉPENSE D'ATOS PAR PAYS [G4-EC8]



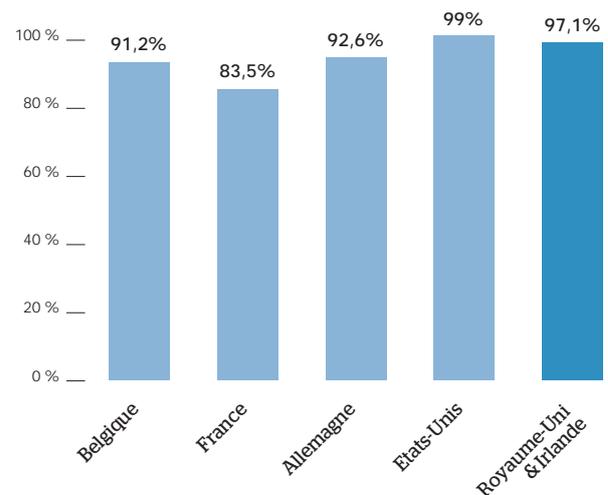
Depuis qu'Atos est devenu une société de services, la plupart des achats concernent les domaines liés aux ressources humaines. En effet, 32% du total des dépenses d'Atos sont consacrés au personnel et à la sous-traitance. Si on inclut la gestion technique et les services professionnels, le total des dépenses s'élève à 36%. Ces catégories génèrent indirectement de l'emploi dans les pays appliquant une législation du travail rigoureuse. D'autre part, les dépenses en informatique (IT) représentent 45% du total des dépenses d'Atos, avec les principaux fournisseurs, ce qui est en phase avec nos objectifs de développement durable.

#### DÉPENSE D'ATOS EN 2015 PAR CATEGORIE [G4-12]



Enfin, même si les équipes Achats Groupe s'attachent à centraliser les dépenses et à signer des contrats mondiaux avec des fournisseurs plus importants, 92% des livraisons de marchandises et de services se situent à un niveau local, réduisant ainsi notre impact environnemental. Cela s'explique par l'utilisation d'un groupe situé dans de nombreux pays ou l'utilisation de distributeurs de matériels informatiques.

#### POURCENTAGE DU BUDGET ACHAT DÉPENSÉ AUPRÈS DES FOURNISSEURS LOCAUX PAR ENTITÉ OPÉRATIONNELLE [G4-EC9]



### D.4.2.2 Améliorer une relation durable

La Charte Fournisseur de développement durable d'Atos est disponible sur le site web d'Atos pour de plus amples renseignements sur les valeurs du Groupe en matière d'achats responsables. Cette charte est remise à tous les fournisseurs répondant à un appel d'offres lancé par Atos et annexée à tous les contrats. Elle résume les principes et actions mis en œuvre par la Direction des Achats d'Atos en matière de Responsabilité sociale d'entreprise. Elle encourage les fournisseurs d'Atos à suivre les principes du Pacte mondial des Nations unies dans les domaines des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Dans le cadre d'un appel d'offres, les fournisseurs sont également informés qu'ils sont tenus de respecter ces principes pour pouvoir collaborer avec Atos. De plus, ils peuvent, à tout moment pendant la durée de leur contrat avec Atos, faire l'objet d'une évaluation par EcoVadis au regard de leur performance RSE.

Comme expliqué à la section D.4.2.1, la Direction des Achats d'Atos a pour objectif de renforcer les relations avec ses fournisseurs clé (Top 200) et de soumettre la plupart d'entre eux à une évaluation de leur performance RSE par EcoVadis. Les évaluations d'EcoVadis sont réalisées selon quatre axes : environnement, pratiques de travail, pratiques commerciales équitables et chaîne d'approvisionnement. Les fournisseurs sont invités à remplir un questionnaire détaillé sur leur engagement en matière de RSE et doivent documenter leurs réponses. Ces documents et réponses sont ensuite analysés par une équipe d'experts en RSE qui attribue un score global (sur 100), un score par domaine et des commentaires détaillés comprenant des recommandations d'amélioration.

En 2015, 60 fournisseurs ont été évalués par EcoVadis représentant 44% des dépenses totales et 11% de nos fournisseurs stratégiques [AO17] et [G4-SO3]. La sélection était

basée sur le niveau des dépenses, le degré de risques par catégorie et le risque géographique. Avec le recours à blueKiwi (Réseau Social d'Entreprise d'Atos), toute la communauté des achats est informée des relations avec EcoVadis et de l'état des évaluations des fournisseurs stratégiques en cours.

Au total, à la fin de l'année 2015, Atos disposait de 405 fiches de score fournisseurs EcoVadis. Le score moyen s'élève à 52, ce qui témoigne de l'évaluation suivante :

- Une approche de Responsabilité d'Entreprise structurée et proactive.
- Des politiques et actions concrètes sur les problématiques majeures.
- Des rapports basiques sur des actions ou des indicateurs de performance.
- La société est en amélioration continue de ses performances en matière de responsabilité d'entreprise et doit être envisagée pour une relation d'affaires à long terme.

Les fournisseurs avec des notes insuffisantes (inférieures à 35/100) doivent mettre en œuvre des plans d'actions correctives et être réévalués 12 mois plus tard. En 2015, moins de 12% de notre échantillon ont obtenu des notes insuffisantes, généralement en raison d'une mauvaise compréhension du processus et de la plateforme d'évaluation d'EcoVadis. Cependant, si un fournisseur refuse de participer à une évaluation EcoVadis ou obtient une note inférieure à la moyenne et ne souhaite pas coopérer avec Atos pour améliorer sa performance en matière de Responsabilité d'entreprise, dans la plupart des cas, très peu de contrats, voire aucun, seront signés avec lui.

Atos s'est fixé pour objectif en 2016 d'évaluer les principaux nouveaux fournisseurs apportées par Bull, Xerox ITO et des autres acquisitions prévues.

En 2015, Atos a fait l'objet d'une nouvelle évaluation par EcoVadis au regard de sa performance RSE et a obtenu la note de 74/100, soit une amélioration de quatre points par rapport à l'année dernière.

### D.4.3 Société responsable dans son ancrage territorial

[G4-EC1][G4-EC8] et [G4-DMA-Performance économique]

En 2015, Atos a continué de suivre cette nouvelle approche de la Citoyenneté d'entreprise, où des pratiques commerciales responsables sont intégrées à l'ADN d'entreprise d'Atos, soutenue par la surveillance et l'engagement du Conseil d'Administration, et par des structures de management multicouches, des systèmes, procédures et politiques, qui intègrent la citoyenneté dans toute la chaîne de valeur d'Atos. Atos a continué sa campagne mondiale de sensibilisation visant à toucher le personnel d'Atos, ses parties prenantes internes ou externes. Elle visait à développer la compréhension et la prise de conscience de l'impact socio-économique des opérations d'Atos, et à expliquer pourquoi et comment ses compétences clés et points forts peuvent être employés pour faire face aux problèmes sociétaux et de développement de notre cœur de métier. Elle visait également à renforcer envers le personnel d'Atos la nécessité et l'intérêt, à la fois pour les individus et collectivement, d'adopter des actions en matière de citoyenneté d'entreprise.

A l'extérieur, vis-à-vis des organisations à but non lucratif et des organisations de la société civile, Atos a continué d'appliquer la gouvernance de son engagement dans les organismes à but non lucratif afin de s'assurer que des initiatives concrètes exploitent de manière optimale le savoir-faire et les compétences des Business Technologists, atteignent les communautés dans le besoin et produisent un impact important sur la société. Atos a également relevé la sensibilisation à ses actions de citoyenneté d'entreprise qui se sont avérées avoir un impact positif réel sur ses clients, parties prenantes externes et son propre personnel. Des communiqués de presse ont été publiés dans plusieurs pays d'Europe, d'Asie et en Inde. La Journée du Développement durable a été riche en partage de connaissances et d'informations sur la citoyenneté d'entreprise et les actions sociales en cours. En Inde, l'un des organismes à but non lucratif les plus importants et renommés a été invité dans les deux principaux sites d'Atos à se présenter aux membres du personnel d'Atos et à les inviter à considérer leurs activités professionnelles quotidiennes, telles que, mais sans s'y limiter, la gestion de l'efficacité et des risques, comme autant de leviers

pour plus de développement durable dans le monde des organisations à but non lucratif.

La citoyenneté d'entreprise et l'engagement civique continuent de tirer profit de l'esprit d'entrepreneuriat solidement établi chez Atos, au service de l'intérêt général :

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

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

- Accès à l'éducation/égalités des chances – aptitudes en informatique : informatique & ordinateurs, Enseignement assisté par ordinateur (EAO).
- Autonomisation et implication des femmes : promotion des femmes dans les sciences, l'enseignement supérieur féminin, les femmes au travail.
- Employabilité et autonomie des jeunes dans l'économie informatique et productique.
- Cohésion sociale/projets communautaires : approche et programme communautaires déterminés par la proximité géographique, l'orientation entrepreneuriale ou l'implication des employés.



- Amélioration des conditions de vie dans les zones défavorisées (y compris les activités d'enseignement).
- Inclusion numérique.

En 2015, environ 796 employés ont participé à des initiatives sociales stratégiques mettant l'accent sur les trois principaux domaines d'action: l'éducation, l'émancipation des jeunes et l'inclusion numérique.

Au total, Atos a dépensé 3,96 millions d'euros pour le financement des communautés sociales en 2015. Ce montant comprend les dons pour les organismes caritatifs et pour les communautés sociales, les initiatives commerciales et les investissements communautaires comme définies dans le Benchmark Group de Londres (un modèle de référence utilisé par Atos pour reporter sur sa contribution sociale) [G4-EC1, G4-EC7]. Une aide financière de 54,5 millions d'euros a été reçue des gouvernements en 2015 [G4-EC4].

### D.4.4 Être un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence - Panorama des indicateurs clés de performance

		2015	2014	2013	PERIMETRE 2015	PERIMETRE 2014	
		GRUPE	GRUPE	GRUPE	Par employé	Par revenu	Par employé
							Par revenu
<b>SO4</b>	<b>Pourcentage de personnes formés au Code Ethique</b>						
SO4_B_b1	Nombre d'employés formés au Code d'Ethique - Formation en ligne	20 286	40 395	24 634	100,00%	. ---	. ---
SO4_B_c1	Pourcentage d'employés formés au Code d'Ethique - Formation en ligne	24,76%	52,77%	31,86%	100,00%	. ---	. ---
SO4_D_b1	Nombre de cadres dirigeants formés au Code d'éthique - Formation en ligne	358	466	Non publié	100,00%	. ---	100,00%
SO4_D_b2	Nombre de cadres dirigeants ciblés	830	645	Non publié	100,00%	. ---	100,00%
SO4_D_c1	Pourcentage du personnel dirigeant formé au Code d'éthique - Formation en présentiel	43%	72%	Non publié	100,00%	. ---	100,00%
SO4_E1	Nombre de salariés ayant suivi avec succès la formation en ligne sur le Code d'éthique	19 928	39 929	24312	100,00%	. ---	100,00%
SO4_E2	Pourcentage des salariés ayant suivi avec succès la formation en ligne sur le Code d'éthique	24%	52%	32%	100,00%	. ---	100,00%
<b>SO5</b>	<b>Actions prises en réponse aux incidents de corruption</b>						
SO5_A1_c2	Nombre d'amendes liés aux clients ou fournisseurs relatives à des actes de corruption (plus de 100K EUR)	0	0	0	100,00%	. ---	100,00%
<b>SO8</b>	<b>Amendes significatives pour non-conformité</b>						
SO8_A1_c1	Valeur totale des amendes significatives (plus de 100K EUR) (EUR)	0	0	0	. ---	100,00%	. ---
SO8_c3	Nombre d'amendes significatives (plus de 100K) (EUR)	0	0	0	. ---	100,00%	. ---
<b>LA1</b>	<b>Nombre total et taux de rotation du personnel par âge, sexe</b>						
LA1_A_c2	Nombre de salariés à la fin de la période sous revue (personnel juridique)	81 917	76 556	76 320	100,00%	. ---	100,00%
LA1_A_b1	Femmes à la fin de la période sous revue (personnel juridique)	22 190	21 330	Non publié	100,00%	. ---	100,00%
LA1_A_b2	Hommes à la fin de la période sous revue (personnel juridique)	59 727	55 226	Non publié	100,00%	. ---	100,00%
<b>G4-10_C</b>	<b>Effectif total (incluant les intérimaires et les stagiaires)</b>						
G4-10_A_c1	Pourcentage d'employés avec un contrat à durée indéterminée	98,23%	98,49%	98%	100,00%	. ---	100,00%
G4-10_A1	Hommes en contrat à durée indéterminée	58 718	54 399	Non publié	100,00%	. ---	100,00%
G4-10_A3	Femmes en contrat à durée indéterminée	21 748	21 001	Non publié	100,00%	. ---	100,00%
G4-10_A_c2	Pourcentage d'employés avec un contrat à durée déterminée	1,77%	1,51%	1,79%	100,00%	. ---	100,00%
G4-10_A2	Hommes en contrat à durée déterminée	1 009	827	Non publié	100,00%	. ---	100,00%
G4-10_A4	Femmes en contrat à durée déterminée	442	329	Non publié	100,00%	. ---	100,00%
G4-10_A_c3	Pourcentage d'employés avec un contrat à temps plein	91,98%	90,91%	Non publié	100,00%	. ---	100,00%
G4-10_B2	Nombre d'hommes à temps plein	55 868	52 214	Non publié	100,00%	. ---	100,00%
G4-10_B4	Nombre de femmes à temps plein	18 147	17 386	Non publié	100,00%	. ---	100,00%
G4-10_A_c4	Pourcentage d'employés avec un contrat à temps partiel	8,02%	7,31%	Non publié	100,00%	. ---	100,00%
G4-10_B1	Nombre d'hommes à temps partiel	2 850	2 132	Non publié	100,00%	. ---	100,00%
G4-10_B3	Nombre de femmes à temps plein	3 601	3 464	Non publié	100,00%	. ---	100,00%
<b>Recrutement</b>							

		2015	2014	2013	PERIMETRE 2015		PERIMETRE 2014	
		GROUPE	GROUPE	GROUPE	Par employé	Par revenu	Par employé	Par revenu
LA1_A_c1	Nouveaux salariés embauchés durant la période sous revue	13 048	12 417	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
LA1_A	Hommes recrutés durant la période analysée	8 814	8 409	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
LA1_A	Femmes recrutées durant la période analysée	4 234	4 008	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
<b>Taux de rotation du personnel</b>								
LA1_B_c1	Nombre de départs durant la période analysée	13 838	12 177	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
LA1_B_b1	Départs d'hommes durant la période analysée	10 160	8 881	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
LA1_B_b2	Départs de femmes durant la période analysée	3 678	3 296	Non publié	100,00%	. ---	100,00%	. ---
<b>EC1</b>	<b>Investissements communautaires (valeur économique distribuée)</b>							
EC1_A6_c1	Total des investissements communautaires (en euros)	3 961 485	1 266 097	999 204	. ---	71,03%	. ---	86,85%
EC1_A6_c3	Donations à des œuvres caritatives	248 835	815 825	623 716	. ---	71,03%	. ---	86,85%
EC1_A6_c4	Contribution à des initiatives commerciales pour de bonnes causes	87 130	173 308	195 691	. ---	71,03%	. ---	86,85%
EC1_A6_c8	Contribution à des universités et établissements similaires	3 625 520	183 008	119 176	. ---	71,03%	. ---	86,85%
EC1_A6_c9	Contribution à des projets informatiques responsables	0	93 956	60 621	. ---	71,03%	. ---	86,85%
EC1_A6_c0	Coût de gestion d'initiatives de contribution sociale	23 209	67 483	14 287	. ---	71,03%	. ---	86,85%
	Nombre total d'employés impliqués dans les principales initiatives de responsabilité sociétale	796	8 661	4 048	73,69%	. ---	. ---	. ---
<b>Subventions reçues des gouvernements</b>								
EC4_A_c1	Subventions reçues des gouvernements (EUR)	54 545 001	35 155 809	30 989 229	. ---	52,52%	. ---	100,00%
<b>EC9</b>	<b>Part des dépenses réalisées avec des fournisseurs locaux</b>							
EC9_A_c1	Pourcentage des dépenses locales	92%	90%	92%	. ---	86,69%	. ---	86,69%
<b>SO3</b>	<b>Nombre total et pourcentage des sites qui ont fait l'objet d'une évaluation des risques de corruption et risques substantiels identifiés</b>	Qualitative	Qualitative					
<b>EC8</b>	<b>Impacts économiques indirects significatifs y compris les étendues des impacts</b>	Qualitative	Qualitative					
<b>AO17</b>	<b>Examen préalable des fournisseurs</b>							
AO17_A_c0	Nombre total de fournisseurs évalués par Ecovadis	60	89	111	. ---	80,00%	. ---	80,00%
AO17_A_c1	Pourcentage des fournisseurs stratégiques évalués par Ecovadis	11%	16%	Non publié	. ---	80,00%	. ---	80,00%
AO17_A_c2	Total des dépenses réalisées évaluées par Ecovadis	1 970 000 000	1 054 586 125	Non publié	. ---	80,00%	. ---	80,00%
AO17_A_c3	Pourcentage total des dépenses réalisées évaluées par Ecovadis	44%	31%	45%	. ---	80,00%	. ---	80,00%

## D.5 Gérer l'empreinte environnementale du Groupe et lutter contre le changement climatique

### D.5.1 Ambition, défis, opportunités, réalisations et reconnaissances

[G4-DMA-Energie] [G4-DMA-Emissions]

#### D.5.1.1 La lutte contre le changement climatique, une ambition importante d'Atos

L'ambition et les principaux objectifs du programme environnemental d'Atos sont les suivants :

- améliorer sans cesse l'empreinte carbone globale du Groupe et contribuer activement à la lutte contre le changement climatique et à la préservation du capital naturel ;
- prendre en compte les attentes des parties prenantes, qui évoluent rapidement, en termes de défis environnementaux, à la fois au niveau du Groupe et au niveau régional ;
- conserver le leadership d'Atos au sein du secteur informatique et la reconnaissance de « Best in class » décernée par des indices de performance climatique et des tiers internationaux de premier plan comme le DJSI (indice Dow Jones de développement durable), le CDP (Climate Performance Leadership Index), le FTSE4Good Index ou EcoVadis.

En 2015, Atos, déjà largement reconnu comme l'un des leaders mondiaux du secteur informatique pour ses actions en faveur de la réduction des émissions de gaz à effet de serre, a décidé de

renforcer son engagement dans la lutte contre le changement climatique. Pour cela, le Groupe a rejoint la plate-forme conçue par CDP – la « We Mean Business Coalition » – et Thierry Breton, Directeur Général d'Atos, a publiquement apporté son soutien à quatre nouvelles initiatives. Des initiatives qui concernent de nouveaux objectifs d'émission carbone, la fixation d'un prix carbone, un engagement avec les parties prenantes et l'information de ces parties prenantes.

Atos réaffirme de cette façon son ambition :

- d'être parmi les leaders de la performance climatique ;
- d'améliorer les contributions du secteur informatique aux défis climatiques ;
- de promouvoir les solutions du Groupe pour faciliter la transition vers une économie bas carbone ;
- d'envoyer un message fort au marché et aux parties prenantes concernant sa responsabilité d'entreprise.

#### D.5.1.2 L'énergie et le carbone, les défis majeurs d'Atos

Il y a sept ans, dans le cadre de son programme de responsabilité d'entreprise, Atos a pris la décision de suivre de près ces enjeux, et notamment de découpler le besoin croissant en traitement des données de l'énergie nécessaire pour exploiter les centres de données sous-jacents. Aujourd'hui, la position d'Atos sur ces enjeux est l'objet de toutes les attentions de la Direction Générale et se traduit par des objectifs et des plans d'actions précis :

- centrer le programme environnemental interne sur la consommation, l'approvisionnement et l'efficacité énergétiques ;
- fixer des objectifs ambitieux (concernant les énergies et le carbone), montrant la voie au secteur informatique ;
- promouvoir l'efficacité énergétique comme l'un des principaux facteurs d'optimisation des sites ;

- gérer les principaux établissements et centre de données stratégiques grâce à un programme de certification ISO 14001 ;
- recourir à des sources d'énergies décarbonées et renouvelables chaque fois que cela est possible ;
- prendre toutes les mesures concrètes pour réduire les émissions des centres de données et compenser les émissions résiduelles pour offrir des services « carbone compensés » ;
- impliquer les fonctions internes afin que ces enjeux soient intégrés comme une norme dans les processus, les opérations et les entités opérationnelles ;
- partager cette ambition avec les collaborateurs dans tous les pays où Atos opère ;
- communiquer en direction des parties prenantes sur les objectifs et les réalisations dans le domaine climatique et environnemental.

### D.5.13 Les technologies numériques, des opportunités de premier plan

Atos estime que les enjeux énergétiques et carbone sont également de véritables opportunités à saisir pour améliorer les process et l'efficacité opérationnelle, réinventer la façon de travailler et identifier des économies potentielles.

Dans ce contexte, Atos innove et conçoit de nouvelles solutions numériques qui permettent à ses clients de relever les défis commerciaux et environnementaux auxquels ils font face

(solutions intelligentes, centres de données écologiques et hébergement « carbone compensé »...).

Atos est très engagé dans cette dynamique de transition vers un modèle économique plus durable et plus en phase avec les problématiques de développement durable. Ce faisant, Atos transforme une contrainte potentielle en une source d'avantages concurrentiels et d'opportunités commerciales.

### D.5.14 Les principales réalisations et reconnaissances

#### Principales réalisations

Enjeux & engagements	Objectifs clés pour 2015	Réalisations clés fin 2015
Déployer un système de management environnemental	Atos s'est fixé comme objectif mondial la certification ISO 14001 de tous ses principaux sites : <ul style="list-style-type: none"> <li>les centres de données « stratégiques » (sites gérés par Atos) plus quelques sites ciblés par les entités locales ;</li> <li>les principaux établissements de bureaux comportant plus de 500 employés.</li> </ul> En raison des programmes d'acquisition et de consolidation du Groupe, le nombre de sites éligibles (centres de données et bureaux) évolue régulièrement au fil du temps.	Il s'agit d'un objectif permanent et continu : à la fin de l'année 2015, parmi les sites satisfaisant aux critères de certification ISO 14001, 107 sites déjà certifiés ou en cours de certification (95 certifiés).
Améliorer l'efficacité énergétique (PUE) des centres de données	La Direction des centres de données a inclus un objectif d'amélioration du « PUE mondial moyen ».	Fin 2015, après plusieurs acquisitions importantes qui ont nécessité de nouvelles optimisations ou de nouvelles consolidations, le PUE moyen de tous les centres de données d'Atos s'établissait à 1,72 et le PUE moyen des centres de données stratégiques était de 1,64.
Consommer de l'énergie décarbonée dans les centres de données pour aider à la transition énergétique	Le Groupe s'est fixé comme objectif, chaque fois que cela est possible (offre locale, fin de contrat), de chercher à consommer 100% d'électricité décarbonée dans les centres de données stratégiques qu'il possède et gère (hors sites partagés).	Fin 2015, environ 88% (66% en 2014) de l'électricité consommée par les centres de données stratégiques possédés et gérés par Atos (hors sites partagés) était fourni par des sources décarbonées (énergie nucléaire et renouvelable).
Réduire l'empreinte carbone du Groupe	Le Groupe s'est fixé comme objectif de diminuer de 50% son intensité carbone (tonnes de CO <sub>2</sub> /million d'euros de chiffre d'affaires) entre 2012 et 2015. (base 2012)	Atos est parvenu à réduire de moitié ses émissions totales de CO <sub>2</sub> entre 2008 et 2012 et a atteint fin 2015 l'objectif qu'il s'était fixé de diminuer de 50% son intensité carbone (tonnes de CO <sub>2</sub> /million d'euros de chiffre d'affaires) entre 2012 et 2015.
Compenser les émissions de carbone des centres de données	Le Groupe s'est fixé comme objectif de compenser 100% des émissions résiduelles de CO <sub>2</sub> – validées par des auditeurs externes – de ses centres de données	Depuis 2010, en complément de ses efforts de réduction des émissions de carbone, Atos a compensé 100% des émissions résiduelles de CO <sub>2</sub> – validées par des auditeurs externes – de ses centres de données.





Ces résultats sont vérifiés par des auditeurs externes et communiqués par les mécanismes de reporting GRI et CDP. Le référentiel et le périmètre de reporting (par ex. année de référence, types de sites concernés, pays impactés) peuvent varier en fonction de l'indicateur.

Fin 2015, la Société a apporté son soutien à quatre nouvelles initiatives climatiques en vue de la Convention internationale sur le changement climatique, la COP21. A cette occasion, de nouveaux engagements en faveur de la lutte contre le changement climatique ont été annoncés. Ces nouveaux engagements pour 2020 et au-delà sont précisés dans le rapport de responsabilité sociétale d'entreprise.

### Reconnaisances & distinctions

En 2015, Atos a été reconnu par de nombreux acteurs de premier plan, tels que le CDP ou le DJSI, comme l'un des leaders

mondiaux du secteur des services informatiques pour ses actions en faveur de la réduction des émissions de carbone et du contrôle des risques liés au changement climatique.

Classé dans l'indice 2015 du CDP Climate Performance Leadership Index, Atos a été reconnu comme le leader mondial du secteur des services informatiques. Ce résultat est le fruit d'efforts constants pour intégrer les enjeux environnementaux dans la stratégie du Groupe. Atos figure en tête des deux critères d'évaluation : « performance climatique » et « transparence des informations ». Performance climatique : Atos fait partie des 5% d'entreprises ayant reçu la note « A », pour leur performance. Transparence des informations : Atos a obtenu le meilleur résultat (100) démontrant également le niveau élevé de transparence et d'exhaustivité des informations communiquées.

## D.5.2 Suivi des activités et des principaux enjeux

[G4-DMA-Energie][G4-DMA- Emissions]

### D.5.2.1 Gouvernance

Au niveau du Groupe, le responsable RSE Groupe supervise les enjeux RSE, y compris les enjeux environnementaux qui relèvent de la responsabilité du responsable Environnement Groupe et de l'équipe environnement. Au niveau local, les responsables RSE des entités opérationnelles sont garants des enjeux environnementaux et de l'atteinte des objectifs fixés.

Le programme environnemental est discuté : au sein du Comité Exécutif Groupe chaque trimestre ; dans le cadre des réunions mondiales régulières traitant des sujets d'environnement et lors de la réunion hebdomadaire de l'équipe RSE du Groupe.

Les missions de l'équipe traitant des sujets environnement sont les suivantes :

- définir la stratégie et la politique environnementales d'Atos au niveau mondial et fixer les objectifs clés ;
- concevoir le programme Groupe et les principaux plans d'action en collaboration avec les opérations, les lignes de

Service des entités opérationnelles et les fonctions support concernées ;

- apporter si nécessaire un soutien pour les plans d'action, les audits et les certifications ;
- suivre la performance du programme et la collecte des indicateurs environnementaux clés, pour fournir les informations nécessaires aux rapports annuels et aux parties prenantes ;
- suivre l'évolution des principales réglementations et normes internationales susceptibles d'affecter la performance environnementale du Groupe ;
- examiner les activités pour identifier les améliorations possibles, capitaliser sur les meilleures pratiques et explorer les nouvelles initiatives à lancer.

### D.5.2.2 Politique environnementale

Depuis janvier 2015, une politique environnementale Groupe, qui décrit les axes d'amélioration de la performance environnementale d'Atos, a été formalisée et présentée à la Direction Générale du Groupe qui l'a validée. La politique s'applique à toutes les lignes de Service et à toutes les entités opérationnelles.

La politique consiste à expliquer les défis environnementaux rencontrés par Atos, à partager les principaux objectifs du Groupe et à fournir des lignes directrices pour les atteindre.

Concrètement, la politique détaille plusieurs recommandations qui sont illustrées par des actions spécifiques, afin de contrôler et réduire l'empreinte environnementale de l'organisation. Elle est soutenue par des indicateurs clés de performance et un processus formel de reporting.

Il s'agit également d'un Document de Référence qui permet aux parties prenantes externes de mieux comprendre l'engagement concret d'Atos en faveur de l'environnement. Il peut être téléchargé sur le site [atos.net](http://atos.net).

### D.5.2.3 Procédure de gestion des risques

[G4-EC2]

Dans le cadre du processus de gestion des risques de l'entreprise (qui traite des principaux facteurs de risque susceptibles d'empêcher le Groupe d'atteindre ses objectifs), Atos évalue les risques liés aux enjeux environnementaux. Les risques liés aux « catastrophes naturelles et crises nationales majeures » et les risques liés au « développement durable et changement climatique » font partie des 28 risques systématiquement évalués par le biais de ce processus.

Le résultat global de l'analyse des risques menée en interne en 2015 auprès de 200 managers clés a permis de mesurer comme « faibles » les risques liés à l'environnement. Au vu de leurs conséquences potentielles directes à court et moyen terme, les managers considèrent que ces risques ont – jusqu'à présent – un impact potentiel faible sur la réalisation des objectifs du Groupe.

Il est à noter que des plans de continuité d'activité ont été mis en place. Ces plans incluent la dispersion géographique, l'installation de sites et serveurs miroir, la suppression des points de défaillance uniques (alimentation en électricité, connexions aux réseaux), la capacité de contrôle à distance et à fournir des services depuis différents sites. Ces plans de continuité d'activité doivent minimiser les effets de phénomènes locaux et visent à réduire l'impact d'événements naturels plus

importants, ainsi que ceux d'autres causes potentielles d'interruption comme des incendies ou des troubles sociaux.

Le risque lié aux « catastrophes naturelles et aux crises pays majeures » a été identifié pour toutes les entités opérationnelles et a été évalué comme suit (combinaison de « l'impact » et de sa « probabilité ») :

- importance : faible (peu probable/impact modéré) ;
- efficacité des mesures d'atténuation : très efficace.

Le risque lié au « développement durable et au changement climatique » a été identifié pour toutes les entités opérationnelles et a été évalué comme suit (combinaison de « l'impact » et de sa « probabilité ») :

- importance : faible (peu probable/impact mineur) ;
- efficacité des mesures d'atténuation : très efficace.

Dans le processus de prise de décisions, les risques à faible probabilité/impact sont généralement perçus par Atos comme acceptables et font donc principalement l'objet d'un suivi. Ces risques sont suivis pour l'essentiel grâce à la politique environnementale du Groupe présentée ci-dessus et au Système de Management Environnemental détaillé ci-dessous.

### D.5.2.4 Système de management environnemental

[AO14][G4-15]

La mise en place d'un système de management environnemental (SME), dans les principaux sites d'Atos, est une des actions clés du programme de RSE et de la Politique Environnementale Groupe. La certification ISO 14001 a été retenue comme le Système de Management Environnemental Groupe.

Atos s'est fixé comme objectif mondial la certification ISO 14001 de tous ses principaux sites :

- les centres de données « stratégiques » (sites gérés par Atos) plus quelques sites ciblés par les entités locales ;
- les principaux bureaux comportant plus de 500 employés.

Fin 2015, les 28 centres de données « stratégiques » entrant dans le périmètre de la certification ISO 14001 étaient implantés dans 9 pays. Les centres de données « stratégiques » gérés par Atos sont les fleurons du Groupe, en termes de puissance informatique, de sécurité, de solutions et services de pointe.

Atos y améliore constamment les infrastructures et notamment autour de critères de qualité – comme que la redondance Tier

III – pour lesquels l'efficacité énergétique est un indicateur clé de performance opérationnelle.

Fin 2015, les principaux bureaux entrant dans le périmètre de la certification ISO 14001 et correspondant à des sites de plus de 500 employés, hébergent plus de 50% des employés du Groupe.

A la demande de plusieurs entités opérationnelles, le périmètre de certification à l'échelle mondiale a été élargi pour inclure des sites complémentaires. Cette décision peut avoir été motivée par le désir de tenir compte de contraintes locales, pour anticiper des réglementations ou plus simplement pour être reconnu par les parties prenantes comme un leader dans le domaine environnemental.

Il convient de noter que, dans de nombreux cas, les surcoûts liés à la réglementation environnementale ou aux certifications ISO 14001 sont compensés par les opportunités d'affaires supplémentaires liées à l'accompagnement de clients en matière d'environnement et de sécurité.

### D.5.2.5 Procédure de reporting

Conformément aux recommandations détaillées de la GRI, Atos suit l'évolution d'un large éventail d'indicateurs clés de performance. Concernant certains enjeux tels que l'énergie, les émissions de GES et les déplacements, la procédure de reporting

mondial inclut une collecte bisannuelle de données au niveau des sites qui sont ensuite compilées au niveau Groupe. Tous les indicateurs clés de performance sont évalués par des auditeurs externes.

#### D.5.2.6 Communication et formation

La performance environnementale du Groupe est régulièrement évaluée par des ONG, des indices financiers et des agences de notation. Parmi eux :

- le Carbon Disclosure Project (CDP) ;
- l'Indice Dow Jones de développement durable (DJSI) ;
- la Notation ESG FTSE4good ;
- l'ASPI Eurozone® ;
- l'ECPI Ethical EMU ;
- l'EIRIS ESG ;
- l'Indice de développement durable GeSI.

En termes de communication et sensibilisation en interne, Atos a mis en œuvre plusieurs actions en direction des employés, afin

qu'ils partagent l'enjeu que représente la protection de l'environnement :

- le déploiement de la norme ISO 14001 requiert la mise en œuvre d'un programme de sensibilisation des employés aux questions environnementales ;
- plusieurs communautés collaboratives (blueKiwi) sont dédiées aux thématiques du développement durable : programme environnemental d'Atos, tendances des marchés et attentes des parties prenantes, innovations, enjeux, bonnes pratiques, opinions sur les questions d'actualité comme la COP21 ;
- un module de formation en ligne dédié au développement durable est disponible facilement pour tous les employés ; il est disponible dans quatre langues (anglais, français, allemand, espagnol).

#### D.5.3 Stratégie et actions pour améliorer l'efficacité partout dans le monde

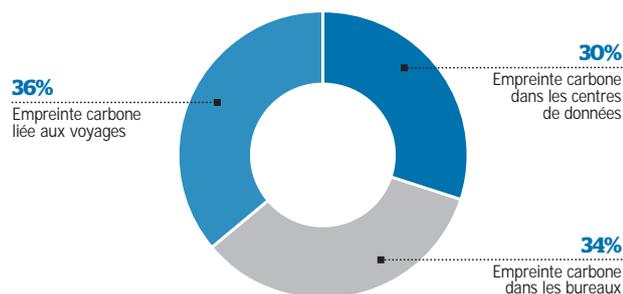
[G4-EN15][G4-EN16][G4-EN17][G4-EN18][G4-EN19]

##### D.5.3.1 Émissions de carbone

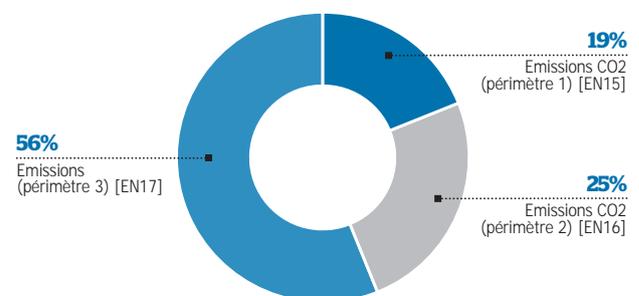
En 2015, Atos a émis 170 361 tonnes de CO<sub>2</sub> (149 165 tonnes en 2014) pour l'ensemble de ses activités à travers le monde. [G4-EN18]

Les émissions d'Atos sont classées suivant les trois scopes définis par le « greenhouse gas protocol » (GHG Protocol) et suivant trois catégories d'activité : centres de données, bureaux et déplacements.

###### RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE CO2 PAR SCOPE DU « GREENHOUSE GAS PROTOCOL » [G4-EN15], [G4-EN16], [G4-EN17]



###### RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE CO2 PAR ACTIVITÉ [G4-EN18]

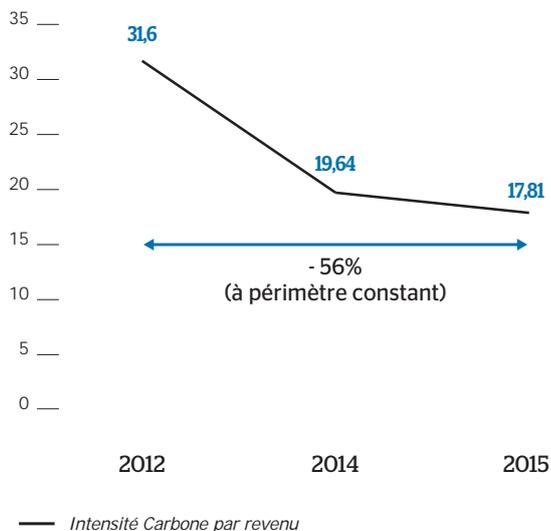


Compte tenu de la politique d'acquisitions du Groupe (nouvelles sociétés, nouveaux pays d'implantation, nouveaux marchés, nouvelles activités, nouveaux sites, nouveaux collaborateurs...) et de la croissance rapide de ses revenus, les chiffres des émissions totales de carbone (mesuré en volume ou valeur absolue) sont difficilement comparables d'une année sur l'autre.

###### Intensité carbone

Les montants des émissions carbonées mesurées en intensité (émissions carbone par millions de chiffre d'affaires ou par collaborateur) sont plus significatifs et témoignent des progrès réalisés en termes d'efficacité énergétique depuis 2008.

En 2015, l'empreinte carbone d'Atos s'est élevée à 17,81 tonnes de CO<sub>2</sub> par million d'euros et à 2,19 tonnes de CO<sub>2</sub> par collaborateur [G4-EN18]. (19,64 tonnes de CO<sub>2</sub>/million d'euros de chiffre d'affaires en 2014)



Atos a réussi à réduire de moitié ses émissions totales de CO<sub>2</sub> entre 2008 et 2012 (mesurés en volume ou valeur absolue) et a atteint l'objectif qu'il s'était fixé en 2012 de diminuer de 50% son intensité carbone (tonnes de CO<sub>2</sub>/million d'euros de chiffre d'affaires) entre 2012 et 2015 (à périmètre constant).

Les nouvelles ambitions et les nouveaux objectifs pour 2020 sont précisés dans le rapport de responsabilité sociétale d'entreprise.

### D.5.3.2 Aperçu des principales actions

Le tableau ci-dessous résume les domaines clés d'action et les principaux leviers :

Domaine clé	Principaux leviers
<b>Bureaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolider et rationaliser les sites pour intensifier leur utilisation et accroître l'efficacité énergétique.</li> <li>• Inclure l'énergie dans les critères de prise de décision lors du choix des nouvelles implantations.</li> <li>• Étendre le concept de « Smart Campus » d'Atos aux nouveaux sites (économie du partage).</li> <li>• Assurer la mise en œuvre des programmes ISO 14001 sur tous les sites éligibles.</li> </ul>
<b>Centres de données</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolider et rationaliser les sites pour intensifier leur utilisation et accroître l'efficacité énergétique.</li> <li>• Améliorer les infrastructures (électriques, de refroidissement...) et mettre en place les meilleures pratiques pour réduire la consommation d'énergie.</li> <li>• Déployer des solutions de type DCIM pour mieux gérer la charge informatique et accroître les niveaux d'utilisation des équipements.</li> <li>• Inclure le critère du PUE dans la procédure de prise de décision pour sélectionner de nouvelles implantations.</li> <li>• Construire de nouveaux centres de données « Best in class » avec un PUE aussi proche que possible du minimum théorique de 1.</li> <li>• Assurer la mise en œuvre de la certification ISO 14001 sur tous les sites éligibles.</li> <li>• S'approvisionner en énergies décarbonées.</li> <li>• Compenser les émissions de carbone résiduelles.</li> </ul>
<b>Déplacements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place la Politique de déplacement pour réduire les coûts et les impacts environnementaux.</li> <li>• Favoriser les transports à faibles émissions de carbone (comme les transports publics) et le covoiturage</li> <li>• Étendre le recours aux agences de voyages pour mieux gérer les demandes de déplacement.</li> <li>• Réduire les déplacements en utilisant les outils de collaboration à distance.</li> <li>• Introduire de la souplesse en permettant le télétravail ou en offrant la possibilité de travailler depuis différents bureaux.</li> </ul>

### D.5.3.3 Centres de données et bureaux

#### Audits énergétiques : la directive relative à l'efficacité énergétique

La Directive européenne relative à l'efficacité énergétique (DEE – 2012/27/UE) est entrée en vigueur le 14 novembre 2012 et commence progressivement à être transposée dans les États membres de l'Union européenne. La Directive fait partie d'un éventail de mesures visant à accroître l'efficacité énergétique en Europe.

En tant que grande entreprise, Atos est pleinement concerné par cette Directive. Pour Atos, cela entraîne un programme d'audits

énergétiques dans ses principes sites européens et tous les quatre ans pour les déplacements d'affaires, cela, conformément aux législations nationales.

Pour maximiser les bénéfices de la Directive et éviter des risques de non-conformité, le service juridique a inclus cette Directive dans sa cartographie des risques juridiques.

En 2015, les premiers audits énergétiques ont été réalisés dans des pays où la Directive a déjà été transposée. Les audits seront progressivement étendus aux autres pays européens.

### L'efficacité énergétique des bureaux

En 2014, une politique immobilière internationale a été mise en place. Cette politique contient des directives et des procédures strictes en matière de gestion immobilière et notamment des critères basés sur l'efficacité énergétique pour sélectionner les nouvelles implantations, les extensions ou les rationalisations. Cette politique fournit également des recommandations fondées sur les m<sup>2</sup> par équivalent temps plein et sur les m<sup>2</sup> par poste de travail, en tenant compte du développement du travail à domicile dans le taux d'occupation.

De plus, le concept « Smart Campus » d'Atos, qui inclut de nouvelles conditions de travail, des outils numériques, le télétravail et le travail mobile, contribue positivement à l'empreinte environnementale des collaborateurs. Le partage de bureau et les open-spaces réduisent le nombre de mètres carrés nécessaires pour l'exercice des activités et réduisent ainsi les ressources nécessaires pour l'éclairage, le chauffage ou la climatisation des espaces.

Pour réduire l'empreinte environnementale globale des bureaux, Atos prend en considération des critères environnementaux dans la procédure de sélection de nouvelles implantations (conception intelligente et bâtiments à faible consommation d'énergie ; certifications et normes énergétiques (LEED, BREEAM, HPE, THPE, DGNB) ; équipements à forte efficacité énergétique ; disponibilité des transports publics...). Le siège d'Atos à Bezons a été le premier bâtiment en France à obtenir la triple certification : HQE (haute qualité environnementale pour la construction), HQE (pour les opérations) et THPE (très haute performance énergétique).

Concernant les bureaux, alors que dans bien des cas la fourniture en électricité ne dépend pas du locataire, plusieurs sites d'Atos ont néanmoins bénéficié de négociations conduites par le Groupe en matière d'approvisionnement en électricité décarbonée (voir la section sur les centres des données).

En 2015, le programme d'optimisation s'est poursuivi, avec l'intégration successive des sites Bull et Xerox ITO. A fin 2015, l'ensemble des sites du Groupe représentaient une surface de plus de 1,3 million de m<sup>2</sup> (contre 1,1 million de m<sup>2</sup> en 2014) réparties entre plus de 449 sites dans le monde. En 2015, le programme de consolidation et d'optimisation a permis d'économiser jusqu'à 10% des dépenses immobilières.

### Efficacité énergétique des centres de données

Comme pour les bureaux, un programme mondial de consolidation et d'optimisation des centres de données est en cours. Chaque année, ce programme conduit à la migration, à la fermeture ou à l'ouverture de centres de données. Fin 2015, Atos gérait 115 sites multiclients dans 30 pays (85 en 2014).

Gartner a placé Atos parmi les leaders du Magic Quadrant 2015 consacré aux services d'externalisation de centres de données européens. Ce score témoigne de l'expertise et de la capacité d'Atos à fournir des services de consulting « best in class » à ses clients en matière de conception, de refroidissement et de performance des centres de données.

Au fil des années, de nombreuses actions ont été prises par Atos dans ses centres de données en termes d'optimisation énergétique. Les meilleures pratiques mises en œuvre concernent notamment : la rationalisation des installations électriques ; l'installation de faux planchers empêchant des pertes d'air ; l'augmentation de la température de l'air ; la capacité d'utiliser de l'air frais externe ou de l'eau pour le refroidissement ; l'introduction d'allées de confinement pour

créer des zones froides ; l'utilisation d'outils de gestion pour mesurer régulièrement l'indicateur d'efficacité énergétique (PUE) ; l'adoption de solutions informatiques pour optimiser le matériel et son usage (consolidation, virtualisation, Cloud)...

D'autre part, l'alliance Atos-Siemens a également investi dans une solution de gestion d'infrastructure des centres de données (DCIM) dotée de puissantes fonctionnalités pour l'optimisation et la réduction de la consommation d'énergie. Cette solution comprend un module de gestion qui permet d'améliorer l'utilisation de l'espace et des racks au sein des centres de données. Après une première mise en œuvre pilote réalisée au Royaume-Uni, le déploiement de la solution DCIM a commencé en 2015 dans 12 centres de données (six en Europe et six aux États-Unis).

Chez Atos, le PUE figure parmi les « sept critères commerciaux stratégiques » du programme de consolidation et d'optimisation des centres de données et constitue un indicateur clé lorsqu'on envisage une nouvelle implantation.

En 2015, les deux centres de données stratégiques les plus efficaces sur le plan énergétique ont été : le nouveau site de Longbridge, près de Birmingham au Royaume-Uni, avec un PUE de 1,15 obtenu grâce à un refroidissement indirect à l'air, et le centre de données de Fürth en Allemagne entièrement rénové, qui a enregistré une forte amélioration de son PUE après la mise en service des nouvelles infrastructures (passant de 1,9 à 1,24 fin 2015).

Atos suit également l'évolution du « PUE moyen global » de ses centres de données. L'objectif à long terme est de réduire progressivement ce PUE moyen. Néanmoins, la politique d'acquisition du Groupe et l'intégration successive de sites prés-existants qui en découle – notamment de sites nécessitant parfois de nouvelles optimisations ou pouvant impliquer de nouvelles consolidations – peuvent conduire à une dégradation temporaire du PUE moyen. De plus, même si le PUE est considéré comme un bon indicateur d'efficacité énergétique, il doit être évalué en prenant en compte l'emplacement du site, la disponibilité et la qualité des niveaux de service attendus pour les applications (niveau de redondance), ainsi que la charge des serveurs.

Fin 2015, après plusieurs acquisitions importantes, qui ont nécessité de nouvelles optimisations ou impliqué de nouvelles consolidations, le PUE moyen de tous les centres de données d'Atos s'établissait à 1,72 et le PUE moyen des centres de données stratégiques était de 1,64.

Voir également les sections ci-dessous relatives à l'engagement d'Atos dans la réduction des émissions de carbone à travers un approvisionnement en énergie décarbonée et un programme de compensation des émissions.

### Approvisionnement des centres de données en énergies décarbonées et renouvelables

Atos a lancé un programme de transition progressive d'un approvisionnement en électricité carbonée (généré par des énergies fossiles) à un approvisionnement en électricité décarbonées ou bas carbone (énergies renouvelables et nucléaires).

Concrètement, les progrès accomplis ces dernières années sont très significatifs, mais également fortement conditionnés par les contraintes imposées sur les marchés énergétiques locaux.

Au niveau local, la mise en œuvre du programme dépend de plusieurs critères tels que : le type d'approvisionnement, le type

d'électricité disponible, les réglementations environnementales (nationales ou internationales), la fiscalité et les taxes en vigueur (comme la taxe carbone par exemple). Plus simplement la décision finale peut également être fondée sur le prix du kWh et de coût total de possession.

Fin 2015, plusieurs grands pays hébergeant les principaux centres de données et sites de bureaux, comme le Brésil, la France, l'Allemagne, les Pays-Bas et le Royaume-Uni, sont désormais approvisionnés en énergies décarbonées.

Dans le cadre de ce programme, l'objectif spécifique du Groupe consiste, chaque fois que cela est possible (offre locale, fin de contrat...), à consommer 100% d'électricité décarbonée dans les centres de données stratégiques d'Atos qu'il gère (hors sites partagés) et à passer progressivement aux énergies renouvelables. Les résultats à fin 2015 sont décrits dans la section « Principales réalisations ».

### Programme de compensation carbone des centres de données

Pour compléter ses efforts de réduction des émissions de carbone, Atos compense également les émissions de CO<sub>2</sub> de ses

centres de données. Cette initiative, qui permet de proposer un hébergement neutre en carbone, autorise les clients du Groupe à déclarer « zéro » dans le scope 3 de leur bilan carbone pour les activités hébergées chez Atos (services externalisés).

Dans le cadre de son processus d'achat, Atos s'assure que les compensations carbone sont certifiées par les normes internationales les plus rigoureuses comme les normes VCS (Verified Carbon Standard) ou Gold Standard projects. Pour la compensation carbone, Atos collabore depuis plusieurs années avec un partenaire de confiance, EcoAct, une société spécialisée dans la stratégie carbone.

Atos a choisi de promouvoir des projets de fermes éoliennes, soutenant ainsi le développement de la production d'électricité renouvelable. Depuis 2010, ces fermes éoliennes sont implantées en Inde, un pays où Atos est très présent avec plusieurs bureaux représentant plus de 10% de ses employés.

Depuis 2010, comme indiqué dans la section « Principales réalisations », Atos compense la totalité des émissions résiduelles de CO<sub>2</sub> – validées par des auditeurs externes – de ses centres de données

## D.5.3.4 Déplacements et outils collaboratifs

### Déplacements et télétravail

Dans certains pays, comme la France ou l'Allemagne, des voitures électriques sont mises à la disposition des collaborateurs. En France, depuis 2012, la flotte de voitures électriques « MyCar », développée en partenariat avec le Groupe Bolloré, est à la disposition des collaborateurs d'Atos pour leurs déplacements professionnels. Ces véhicules peuvent être réservés en ligne, gratuitement et en région parisienne, MyCar bénéficie désormais de toutes les infrastructures Autolib.

Concernant la flotte de véhicules loués par l'entreprise, un objectif d'émissions de 130 grammes de CO<sub>2</sub> par kilomètre (g/km) avait initialement été fixé en Europe pour 2015. Depuis 2010, la politique de gestion de flotte d'Atos stipule que toutes les voitures de l'entreprise doivent présenter des niveaux de CO<sub>2</sub> inférieurs à 120 g/km et chaque année, les voitures sont remplacées par de nouveaux modèles moins émissifs. L'objectif de l'UE pour 2020 a été porté à 95 g de CO<sub>2</sub>/km et à 68-78 g de

CO<sub>2</sub>/km en 2025. La politique de gestion de flotte d'Atos sera modifiée en conséquence.

En 2015, la moyenne des émissions de CO<sub>2</sub> s'est établie à 105 g/km, contre 145 g CO<sub>2</sub>/km en 2009.

### Outils collaboratifs

Au sein d'Atos, le cœur du concept « Smart Campus », combine une plate-forme numérique et un environnement de travail physique. Au-delà de conditions de travail efficaces sur site, ce concept améliore la mobilité connectée grâce à l'utilisation d'outils numériques de collaboration à distance (réseau social d'entreprise sur blueKiwi, Lync, vidéoconférence, SharePoint...). Le concept permet également de partager les ressources informatiques et les frais liés aux réseaux de télécommunications, contribuant ainsi à réduire les équipements informatiques et les coûts associés.

## D.5.3.5 Technologies Bull

[G4-EN7]

### Les supercalculateurs bullX d'Atos

En 2015, grâce à son système de refroidissement liquide direct breveté et à ses caractéristiques écologiques, le serveur bullX a atteint le haut du classement mondial du Green 500 qui évalue les supercalculateurs en fonction de leurs performances énergétiques. Cette efficacité a été clairement démontrée par le test Linpack qui classe les supercalculateurs selon leurs performances informatiques et énergétiques (Mflops/W). La génération actuelle des supercalculateurs bullX transforme l'énergie électrique nécessaire en capacité informatique d'une manière extrêmement efficace.

### Nouvelle génération de supercalculateurs, du pétaflop à l'exaflop

Bull sequana est spécifiquement conçu pour intégrer les questions énergétiques. Il inclut une supervision très précise de l'énergie grâce à de nombreux capteurs. Son système de refroidissement basé sur l'utilisation d'eau chaude est celui recommandé par la Commission européenne en tant que solution cible pour les grands centres informatiques du futur. Grâce à ses caractéristiques innovantes et à son efficacité énergétique élevée, Bull sequana consomme dix fois moins d'énergie que les systèmes de génération antérieure.

Atos développe également une nouvelle génération de supercalculateurs qui seront en mesure d'atteindre l'exaflop dans



les années 2020. Pour contenir la consommation d'énergie et les coûts, ce programme Exascale d'Atos a fixé un plafond de 20 MW par supercalculateur. Une limite en ligne avec les normes environnementales fixées par des autorités telles que le Département américain de l'énergie.

Le CEA et Atos travaillent ensemble à la conception, d'ici 2020, de ce supercalculateur exaflopique. Ce supercalculateur, qui sera

baptisé Tera 1000, succédera aux deux générations précédentes (Tera 10 et Tera 100 lancés en 2010). Après une phase initiale en 2015, la seconde phase qui s'achèvera en 2017 préconcevra le supercalculateur exaflopique. Le prototype, totalement opérationnel, présentera alors une puissance de calcul de 25 pétaflops et une consommation électrique, rapportée à la puissance de calcul, 20 fois plus faible que Tera 100.

## D.5.3.6 Autres enjeux environnementaux

Atos prend en considération d'autres enjeux environnementaux comme la gestion des e-déchets, l'utilisation de matières premières spécifiques et la consommation de l'eau. Compte tenu des principales activités d'Atos, ces enjeux ne sont pas évalués comme étant significatifs au niveau du Groupe (voir la matrice de matérialité), mais peuvent se révéler importants au niveau d'une entité opérationnelle ou d'une Ligne de Service.

Les défis posés par les e-déchets, par exemple, sont importants pour les technologies Bull qui incluent la production et la vente de matériel informatique et qui sont au cœur des activités de la Ligne de Service BDS. Néanmoins, à ce jour, leur impact vis-à-vis de l'activité globale d'Atos demeure limité.

### Autres enjeux liés aux technologies hardware [PR9]

En tant que fournisseur de matériel (produits, serveurs), Atos BDS fait face à des enjeux spécifiques :

- se conformer aux lois, règlements et meilleures pratiques (REACH, RoHS, DEEE, ASHRAE...);
- limiter l'impact des produits fabriqués grâce à l'éco-conception ;
- faire attention à l'origine des matières premières tout en minimisant leur utilisation ;
- optimiser l'efficacité énergétique tant dans le processus de fabrication que pendant la phase d'utilisation ;
- mettre en place des pratiques en matière de qualité, de sécurité et d'environnement (QSE) dans les sites de production ;
- réduire les risques liés à la chaîne d'approvisionnement grâce à des évaluations RSE des fournisseurs ;
- favoriser des moyens de transport et de fret plus écologiques pour atténuer l'empreinte de la logistique.

Bull figure parmi les 100 plus grandes entreprises en France à avoir développé un système intégré de gestion de la qualité QSE pour son site de production situé à Angers. La certification QSE (incluant les normes qualité ISO 9001, santé et sécurité OHSAS 18001 et ILO-OSH 2001, et environnementale ISO 14001) a été renouvelée en 2014 et complétée par la certification ISO 50001 v2011 pour la gestion de l'énergie. Dans le cadre de ces certifications, le site assure une veille réglementaire afin de garantir que ses activités sont conformes aux dispositions environnementales, techniques et juridiques applicables au secteur.

Le processus de conception des serveurs intègre des directives européennes comme : la norme CE, la directive REACH sur l'élimination des polluants ; la directive RoHS sur l'élimination des substances dangereuses ainsi que les normes de l'American Society of Heating, Refrigerating, and Air-Conditioning Engineers (ASHRAE) sur la température et l'humidité maximales pour les serveurs.

Début 2013, le Groupe a initié un processus de consultation auprès de ses principaux fournisseurs sur l'origine des matières premières qu'ils utilisent. Ce processus adresse les « conflit minerals » et les risques potentiels qu'ils représentent pour les technologies Bull. Ces minéraux, parmi lesquels la cassitérite, la wolframite, le coltan et l'or, sont indispensables à la fabrication de certains appareils électroniques.

Au regard des activités d'Atos BDS et de l'attention portée au respect des lois et réglementations, Atos considère que ces enjeux font l'objet d'un suivi adapté. Leur impact potentiel est également marginal comparé à l'activité globale du Groupe.

En ce qui concerne les enjeux énoncés ci-dessus, au cours de l'exercice 2015, il n'y a pas eu d'amendes, de procédures judiciaires ou d'arbitrage administratifs (dont le Groupe ait connaissance ou puisse être menacé) qui ait eu, ou aurait pu avoir, un effet significatif sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe. [G4-PR9]

### E-waste [AO19]

Il existe aujourd'hui une politique globale de leasing au niveau du Groupe concernant les matériels informatiques. Le leasing conserve au fournisseur la responsabilité de la fin de vie de ses équipements. De plus, la signature de la Charte développement durable, annexée au contrat des fournisseurs, les oblige à confier le traitement des équipements en fin de vie à un professionnel.

En Europe, en conformité avec la Directive européenne 2012/19 sur les Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques (Directive DEEE), le Groupe propose à ses clients européens et dans la plupart des autres pays où il opère un service de gestion de la fin de vie de leurs produits Bull. Des sous-traitants spécialisés sont utilisés pour recueillir ou récupérer, recycler ou réutiliser les DEEE recouvrées chez les clients.

Depuis juillet 2013, Bull en France métropolitaine et dans les territoires d'outre-mer est membre d'un système collectif spécialisé et certifié par le ministère français de l'Environnement pour le matériel informatique.

### Déchets des bureaux [AO19]

Atos est principalement une société de services numériques dont les activités ne génèrent pas un volume de déchets important. La production de déchets de bureaux d'Atos (comme le carton, le papier ou les bouteilles plastiques...) est assimilable à celle du secteur tertiaire. De ce fait, cet enjeu n'a pas été évalué comme étant significatif au niveau du Groupe (voir la matrice de matérialité).

La politique immobilière d'Atos privilégie la location de bureaux, lesquels sont fréquemment partagés entre plusieurs locataires.

La gestion des déchets des bureaux est à la charge du propriétaire, conformément aux obligations légales.

La politique immobilière d'Atos et son programme d'optimisation favorisent également les sites de grande taille (plus de 500 collaborateurs). Ces sites sont éligibles au programme de certification ISO 14001. Dans ce cadre le volume des déchets des bureaux fait l'objet d'un suivi et figure parmi les indicateurs environnementaux. La gestion des déchets englobe la collecte, l'enlèvement et leur recyclage.

**Eau**

Bien qu'étant une ressource naturelle essentielle à prendre en considération, les activités d'Atos n'ont pas d'impact direct en termes de consommation et d'approvisionnement en eau au regard des contraintes locales actuelles. De ce fait, cet enjeu n'a pas été évalué comme étant significatif au niveau du Groupe (voir la matrice de matérialité).

Concernant les technologies BDS, les principales sources d'utilisation l'eau sont localisées en amont, chez les fabricants de cartes électroniques et de processeurs utilisés pour les serveurs. Même si les activités d'Atos BDS incluent des activités de production (assemblage de pièces détachées et de composants de serveurs), Atos BDS n'a pas une activité similaire à celle d'un industriel.

Dans les centres de données, l'eau est principalement utilisée pour le refroidissement des serveurs. L'eau utilisée à cette fin circule dans des circuits spécifiques en boucle fermée. Durant les

vagues de chaleur, l'eau peut également être utilisée pour alimenter des unités de refroidissement. La pulvérisation d'eau peut réduire la consommation électrique de pointe des unités.

**Biodiversité**

Bien que la biodiversité, la pollution atmosphérique et l'occupation des sols soient des enjeux environnementaux de premier ordre, les activités et les implantations actuelles d'Atos n'impactent pas directement ces enjeux. Ces enjeux n'ont pas été évalués comme étant significatifs au niveau du Groupe (voir la matrice de matérialité).

Cependant, les activités d'Atos, comme celles de toute autre entreprise, peuvent avoir des impacts indirects du fait de l'occupation des sols, de la consommation d'énergie, des émissions de gaz à effet de serre, de la production de déchets... A cet égard, la préoccupation du Groupe est de minimiser son impact et de s'assurer que ses fournisseurs prennent également les mesures nécessaires pour réduire leurs propres impacts.

**Autres émissions atmosphériques [G4-EN20] et [G4-EN21]**

A l'inverse des émissions de CO<sub>2</sub> dont il a été largement question dans les sections précédentes, les émissions de substances réduisant la couche d'ozone, les oxydes de soufre et les oxydes de nitrogène n'ont pas été identifiées comme significatives au niveau du Groupe (voir la matrice de matérialité).

**D.5.4 Piloter l'empreinte environnementale - Panorama des indicateurs clés de performance**

		2015	2014	2013	PERIMETRE 2015		PERIMETRE 2014	
		GROUPE	GROUPE	GROUPE	Par employé	Par revenu	Par employé	Par revenu
<b>EN3</b>	<b>Consommation d'énergie au sein de l'organisation</b>							
EN3_E_c1	Consommation totale d'énergie directe et indirecte (GJ)	2 240 714	2 072 483	2 200 608	. ---	91,80%	. ---	86,66%
	<b>Consommation directe d'énergie dans les Centres de données et bureaux (GJ)</b>	170 563	186 854	150 206	. ---	91,80%	. ---	86,66%
	Consommation totale d'énergie directe dans les Bureaux (GJ)	148 849	169 139	133 060	. ---	91,80%	. ---	90,48%
	Consommation totale d'énergie directe dans les CDs (GJ)	21 714	17 715	17 146	. ---	91,80%	. ---	86,66%
	<b>Consommation indirecte d'énergie dans les Centres de données et bureaux (GJ)</b>	2 070 151	1 885 629	2 050 402	. ---	91,80%	. ---	86,66%
	Consommation totale d'énergie indirecte dans les Bureaux (GJ)	629 258	608 154	654 522	. ---	91,80%	. ---	90,48%
	Consommation totale d'énergie indirecte dans les CDs (GJ)	1 440 893	1 277 475	1 395 880	. ---	91,80%	. ---	86,66%
EN3_A_c7	Consommation totale de carburant provenant de sources non renouvelables (GJ)	170 563	186 854	150 206	. ---	91,80%	. ---	86,66%
EN3_B_c1	Consommation totale de carburant provenant de sources renouvelables (GJ)	0	0	Non publié	. ---	91,80%	. ---	. ---
EN3_C_c1	Consommation totale d'électricité et d'énergie de chauffage (GJ)	2 070 151	1 885 629	2 050 402	. ---	91,80%	. ---	86,66%
	Consommation électrique totale de sources renouvelables (GJ)	698 125	Non publié	Non publié	. ---	91,80%	. ---	. ---
<b>EN4</b>	<b>Consommation d'énergie en dehors de l'organisation</b>							
	Total de km parcourus par employé	6 114	6 180	3 809	85,54%	. ---	71,51%	. ---
EN4_A6_c93	Total de km parcourus en voiture	220 423 475	191 226 514	Non publié	85,54%	. ---	71,51%	. ---
EN4_A6_c50	Total de km parcourus en train	50 820 255	43 201 759	Non publié	85,54%	. ---	71,51%	. ---
	Total de km parcourus en taxi	2 308 629	1 814 641	Non publié	85,54%	. ---	71,51%	. ---
EN4_A6_c92	Total de km parcourus en avion	154 867 923	102 057 808	Non publié	85,54%	. ---	71,51%	. ---



		2015	2014	2013	PERIMETRE 2015		PERIMETRE 2014	
		GROUPE	GROUPE	GROUPE	Par employé	Par revenu	Par employé	Par revenu
manuel	Total de km parcourus par chiffre d'affaires (en millions d'euros)	6 114	53 623	32 175	. ---	90,22%	. ---	73,97%
EN4_A6_c1	Pourcentage de voitures de fonction en dessous de 120 g CO2/km	79%	57%	75%	. ---	100,00%	. ---	87,06%
EN4_A6_b71	Nombre de voitures en dessous de 120 g CO2/km	6 112	4 208	5 464	. ---	100,00%	. ---	87,06%
EN4_A6_b70	Nombre de voitures de fonction	7 770	7 357	7 323	. ---	100,00%	. ---	87,06%
EN4_A6_b82	Moyenne des émissions du parc automobile de l'entreprise (g CO2/km)	104,72	111,20	105,29	. ---	100,00%	. ---	87,06%
<b>EN5</b>	<b>Intensité énergétique</b>							
EN5_A_c1	Ratio d'intensité énergétique (revenu) en GJ par Million	236,82	262,68	Non publié	. ---	91,80%	. ---	86,66%
EN5_A_c2	Ratio d'intensité énergétique (employé) en GJ par employé	29,05	30,84	Non publié	93,05%	. ---	78,07%	
<b>EN6</b>	<b>Initiatives de conservation d'énergie</b>							
EN6_A_c1	Economie estimée d'énergie dans les Centres de Données (GJ)	20 487	9 051	13 693	. ---	54,27%	. ---	54,27%
EN6_A_c3	Économies réalisées grâce à l'amélioration de l'efficacité énergétique (en euros)	692 870	5 307 882	592 178	. ---	54,27%	. ---	54,27%
EN6_A_c5	Énergie économisée grâce aux initiatives d'économisation (GJ)	91 847	34 095	33 419	. ---	54,27%	. ---	54,27%
EN6_A_c6	Economie estimée grâce à l'amélioration de l'efficacité énergétique dans les bureaux (EUR)	2 653 364	3 954 247	1 652 917	. ---	54,27%	. ---	54,27%
<b>EN7</b>	<b>Réductions des exigences énergétiques des produits et services</b>							
EN7_B_c1	Énergie économisée grâce à l'augmentation du PUE (Kwh)	4 775 810	5 825 970	Non publié	. ---	77,60%	. ---	73,71%
<b>EN15</b>	<b>Emissions directes de gaz à effet de serre (Centres de donnée &amp; bureaux)</b>							
EN15_A_c2	Total des émissions de CO2 (périmètre 1) en tonnes de CO2	31116	34 900	Non publié	. ---	91,32%	. ---	86,66%
<b>EN16</b>	<b>Emissions indirectes de gaz à effet de serre (Centres de donnée &amp; bureaux)</b>							
EN16_A_c1	Total des émissions de CO2 (périmètre 2) en tonnes de CO2	43879	32 410	Non publié	. ---	91,32%	. ---	86,66%
<b>EN17</b>	<b>Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (périmètre 3)</b>							
EN17_A_c1	Total des émissions de CO2 (périmètre 3) en tonnes de CO2	95366	81 855	Non publié	. ---	91,32%	. ---	73,97%
<b>EN18</b>	<b>Intensité des émissions de gaz à effet de serre</b>							
manuel	Empreinte carbone totale (KgCO2e)	170 360 671	149 165 801	152 434 317	. ---	91,32%	. ---	82,75%
manuel	Empreinte carbone totale dans les Centres de données (KgCO2e)	52 144 371	42 088 528	55 941 592	. ---	91,32%	. ---	82,75%
manuel	Empreinte carbone totale dans les bureaux (KgCO2e)	58 083 329	57 429 220	40 643 097	. ---	91,32%	. ---	82,75%
manuel	Empreinte carbone totale des trajets (KgCO2e)	60 132 970	49 648 054	55 849 629	. ---	91,32%	. ---	82,75%
EN18_A_c1	<b>Empreinte carbone totale par rapport au chiffre d'affaires (t CO2/ M€ Chiffre d'affaires)</b>	17,806	19,639	19 309	. ---	91,32%	. ---	82,75%
EN18_A_c2	<b>Empreinte carbone totale par employé (t CO2/employé)</b>	2,165	2,262	2 260	89,69%	. ---	76,81%	. ---
<b>EN19</b>	<b>Réduction des émissions de gaz à effet de serre</b>	Qualitative						
EN19_A_c2	Estimation des réductions (tonnes CO2e)	11 030	2 627	2 954	. ---	54,27%	. ---	54,27%
EN19_A_cmp20	Réduction des émissions de CO2e grâce à aux économies d'énergie réalisées dans les centres de données (kg CO2e)	2 267	557 037	Non publié	. ---	62,76%	. ---	54,27%
EN19_A_cmp20	Réduction des émissions de CO2e grâce à aux économies d'énergie électrique réalisées dans les centres de données (kg CO2e)	2 254	520 042	Non publié	. ---	62,76%	. ---	54,27%
EN19_A_cmp20	Réduction des émissions de CO2e grâce à aux économies d'énergie gazière réalisées dans les centres de données (kg CO2e)	13	36 995	Non publié	. ---	62,76%	. ---	54,27%
EN19_A_cmp40	Réduction des émissions de CO2e grâce à aux économies d'énergie réalisées dans les bureaux (kg CO2e)	8 763	2 070 032	Non publié	. ---	62,76%	. ---	54,27%
EN19_A_cmp40	Réduction des émissions de CO2e grâce à aux économies d'énergie électrique réalisées dans les bureaux (kg CO2e)	6 476	1 899 839	Non publié	. ---	62,76%	. ---	54,27%
EN19_A_cmp40	Réduction des émissions de CO2e grâce à aux économies d'énergie gazière réalisées dans les bureaux (kg CO2e)	2 287	170 194	Non publié	. ---	62,76%	. ---	54,27%
<b>PR9</b>	<b>Amendes significatives pour non-conformité concernant la fourniture et l'utilisation de produits et services</b>	Qualitative	Qualitative					
<b>AO14</b>	<b>Conformité avec les lois et réglementations en matière environnementale (ISO 14001)</b>							

		2015	2014	2013	PERIMETRE 2015		PERIMETRE 2014	
		GROUPE	GROUPE	GROUPE	Par employé	Par revenu	Par employé	Par revenu
AO14_c5	Sites certifiés ISO 14001 (Bureaux et Centres de données)	95	65	48	. ---	100,00%	. ---	100,00%
<b>AO19</b>	<b>Impact environnemental - Volume total des déchets électroniques (DEEE) collectés / récupérés</b>							
AO19_A9_b3	Volume total des déchets électroniques collectés ou récupérés (Kg)	457 546	132 665	Non publié	92%	80,88%	92%	88%
AO19_A2_b3	Volume total des déchets électroniques recyclés ou réutilisés (%)	446 079	87%	Non publié	92%	80,88%	92%	88%

G4-EN3, G4-EN5, G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN18 pour les bureaux incluent Argentine, Autriche, Belgique, Brésil, Bulgarie, Canada, Croatie, France, Allemagne, Hongrie, Inde, Italie, Lituanie, Luxembourg, Malaisie, Mexique, Maroc, Pays-Bas, Philippines, Pologne, Portugal, Roumanie, Russie, Serbie, Singapour, Slovaquie, Espagne, Taiwan, Thaïlande, Turquie, Royaume-Uni, Etats-Unis, Worldline Belgique, Worldline France, Worldline Allemagne, Worldline Espagne et Worldline Royaume-Uni.

G4-EN3, G4-EN5, G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN18 pour les Centres de données incluent Autriche, Belgique, Brésil, Bulgarie, Canada, Croatie, Danemark, Finlande, France, Allemagne, Inde, Lituanie, Luxembourg, Malaisie, Maroc, Pays-Bas, Philippines, Pologne, Roumanie, Serbie, Singapour, Slovaquie, Espagne, Suisse, Taiwan, Thaïlande, Turquie, Royaume-Uni, Etats-Unis, Worldline Belgique, Worldline France, Worldline Allemagne, Worldline Espagne et Worldline Royaume-Uni.

G4-EN4, G4-EN15, G4-EN17, G4-EN18 pour les trajets incluent Andorre, Autriche, Belgique, Canada, Chine, Croatie, République Tchèque, France, Allemagne, Inde, Italie, Malaisie, Maroc, Pays-Bas, Philippines, Portugal, Roumanie, Serbie, Slovaquie, Espagne, Taiwan, Thaïlande, Turquie, Royaume-Uni, Etats-Unis, Worldline Belgique, Worldline France, Worldline Allemagne, Worldline Espagne et Worldline Royaume-Uni.

## D.6 Information sur le rapport

### D.6.1 Périmètre du rapport

[G4-13], [G4-17], [G4-22], [G4-23], [G4-28], [G4-29], [G4-30], [G4-32] et [G4-33]

Ce chapitre décrit le champ d'application du rapport intégré de responsabilité d'entreprise 2015 d'Atos et les lignes directrices sur lesquelles il est fondé. Il aborde également la façon dont

Atos effectue ce rapport selon des normes mondialement acceptées, et le procédé utilisé pour obtenir les informations présentées dans ce dernier.

#### D.6.1.1 Les nouvelles obligations légales en matière de reporting RSE [G4-15]

Depuis 2012, les entreprises françaises doivent communiquer sur un plus grand nombre d'informations relatives à la responsabilité sociétale.

Toute information doit être expliquée ; toute omission doit être justifiée.

Avec la méthode du test de matérialité, Atos a défini objectivement et au regard des pratiques de reporting des sociétés du secteur informatique la liste des informations qui

sont pertinentes et qui doivent être communiquées, ainsi que la liste des informations qui seront omises, pour lesquelles une justification doit être proposée.

Cette méthodologie permet aux vérificateurs externes, qui certifient la présence de l'information et la sincérité de la justification, d'effectuer leur rapport d'audit conformément à la loi française.

#### D.6.1.2 Lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI)

[G4-6], [G4-15], [G4-18], [G4-20], [G4-21], [G4-28], [G4-29] et [G4-32]

Le rapport est rédigé conformément aux lignes directrices G4 du Global Reporting Initiative (GRI), une norme mondiale pour les rapports sur la responsabilité d'entreprise. Après l'évaluation de la pertinence du programme, Atos présente les informations générales complètes et 38 indicateurs de performance, regroupés autour des descriptions de l'approche managériale et de six catégories (économie, environnement, pratiques en matière d'emploi et de travail décent, droits humains, société, responsabilité du produit), plus huit indicateurs de performance spécifiques à Atos. Ce rapport est préparé en conformité avec le

niveau d'application des « critères exhaustifs » du Global Reporting Initiative (GRI G4).

Atos a appliqué les consignes du guide de rédaction du GRI – Guidance on Defining Report Content – suivant les principes de pertinence, d'implication des parties prenantes, du contexte de développement durable et d'exhaustivité.

Atos s'engage pour un rapport transparent et public sur le développement durable. Ce rapport couvre la période allant du

1<sup>er</sup> janvier 2015 au 31 décembre 2015, période comparable (d'un an) au rapport précédent de 2014. En termes de portée du rapport, le périmètre géographique a changé de 2014 à 2015. Des explications détaillées sont fournies dans les paragraphes qui suivent.

Xerox ITO et UNIFY, la nouvelle société récemment acquise par Atos, ne sont pas prises en compte dans le cadre de la responsabilité d'entreprise étendue.

### Processus de détermination du contenu du rapport

Le choix des défis de Responsabilité d'Entreprise et des indicateurs de performance clés est aligné sur la stratégie d'entreprise d'Atos et basé sur un test de pertinence (voir section D.1.3.3). La stratégie de responsabilité d'entreprise comprend une hiérarchisation des sujets qui est une condition essentielle du tableau de bord de la performance d'Atos et de suivi interne du projet.

Le tableau GRI d'Index de Contenu peut être trouvé dans le rapport de responsabilité sociétale d'entreprise. Il indique quels sujets ont été considérés comme applicables et donc inclus dans le rapport. Les informations requises sur le profil et l'aperçu de l'approche de la Direction pour chaque catégorie d'indicateurs sont également fournis.

### Périmètre des aspects [G4-17]

Les aspects suivants de GRI 4 sont pertinents selon le Groupe pour l'organisation générale d'Atos, à l'exception de l'aspect « Responsabilité produit/Compliance », qui n'est pertinent que pour Bull au sein de l'organisation. En dehors de l'organisation, ces aspects sont pertinents pour les parties prenantes mentionnées.

Aspects	Périmètre des aspects en dehors de l'organisation
<b>Performance économique</b>	Clients, investisseurs et analystes, communautés et ONG
<b>Présence sur le marché</b>	Partenaires commerciaux, instituts de recherche et universités, communautés et ONG
<b>Impacts économiques indirects</b>	Fournisseurs, communautés et ONG
<b>Pratiques d'achat</b>	Fournisseurs, partenaires commerciaux, instituts de recherche et universités
<b>Energie</b>	Clients, investisseurs et analystes
<b>Émissions</b>	Clients, investisseurs et analystes
<b>Emploi</b>	Non pertinent en dehors de l'organisation
<b>Formation et éducation</b>	Non pertinent en dehors de l'organisation
<b>Diversité et égalité des chances</b>	Non pertinent en dehors de l'organisation
<b>Égalité de rémunération entre hommes et femmes</b>	Non pertinent en dehors de l'organisation
<b>Lutte contre la corruption</b>	Clients, investisseurs et analystes, fournisseurs, entités publiques
<b>Conformité</b>	Investisseurs et analystes, communautés et ONG, entités publiques
<b>Étiquetage des produits et services des produits et services</b>	Clients
<b>Vie privée des clients</b>	Clients
<b>Responsabilité produit/Conformité</b>	Non pertinent en dehors de l'organisation

### Périmètre des indicateurs issus du test de pertinence

Atos obtient ses données de responsabilité d'entreprise (RSE) par des mesures internes et des sources externes (tiers). Les données relatives aux sous-traitants ne sont pas reportées ici, mais peuvent être consultées dans la section F.1.5 Partenariats et sous-traitants.

Pour l'année 2015, le Groupe est organisé comme suit :

- APAC (Asie-Pacifique) : l'Australie, la Chine, Hong Kong, le Japon, la Malaisie, les Philippines, Singapour, Taiwan, la Thaïlande ;
- CEE (Europe centrale et de l'Est) : l'Autriche, la Bulgarie, la Croatie, la République tchèque, la Pologne, la Roumanie, la Russie, la Serbie, la Slovaquie, la Turquie, la Hongrie, l'Italie et la Suisse ;
- Benelux & Pays Nordiques : les Pays-Bas, la Belgique, le Luxembourg, le Danemark, l'Estonie, la Finlande et la Suède ;
- France : la France ;
- Allemagne : l'Allemagne ;
- Zone Ibérique : le Portugal, l'Espagne, Andorre ;

- IMEA (Inde, Moyen-Orient et Afrique) : l'Inde, le Maroc, l'Afrique du Sud, le Qatar, l'Égypte, les Émirats Arabes Unis et l'Arabie Saoudite ;
- Amérique du Sud : l'Argentine, le Brésil, la Colombie, le Pérou ;
- RU & Irlande : le Royaume-Uni et l'Irlande ;
- Amérique du Nord : le Canada, les États-Unis et le Mexique ;
- Worldline : les filiales en Argentine, Australie, Belgique, Chine, Chili, France, Allemagne, à Hong Kong, en Inde, Indonésie, au Luxembourg, en Malaisie, aux Pays-Bas, en Espagne, au Royaume-Uni, à Singapour et à Taiwan ;
- CORPORATE : la France, l'Allemagne, les Pays-Bas, la Suisse, le Royaume-Uni ;
- Major Events : le Brésil, la France, l'Espagne, la Suisse et le Royaume-Uni ;
- CES (Cloud & Enterprise Software) : blueKiwi.

Sur cette base, le périmètre (pays inclus dans le périmètre) des indicateurs ne varie pas significativement sur la période du rapport 2015. Les tableaux des pages D.2.6, D.3.4, D.4.4 et D.5.4 précisent le périmètre associé à chaque indicateur.

## Outil de reporting

La Direction de la Responsabilité Sociétale et du Développement Durable d'Atos est le point de contact pour les questions concernant le rapport et comprend des représentants de chaque Entité Opérationnelle/Ligne de Service et des représentants des fonctions globales. Les représentants sont responsables du processus de collecte et d'archivage des preuves.

Depuis 2011, Atos utilise un outil de Gestion de la Performance Durable SAP (SuPM) afin de faciliter la collecte des informations, les flux de reporting au Groupe, les validations, l'exploitation et la visualisation des résultats d'indicateurs de performance clés.

L'objectif d'Atos est de présenter un rapport chaque année grâce à cet outil mondial.

La plupart des indicateurs sont recueillis au moyen de l'outil de Gestion de la Performance Durable (SuPM) au niveau des pays. La plupart des données des indicateurs « LA » (Conditions de travail) ont été extraites d'un outil RH du Groupe (Clarity) et téléchargés dans SuPM via une liaison et des interfaces. Certains autres indicateurs ne sont pas encore réunis dans l'outil mais ont été recueillis au niveau du Groupe grâce à d'autres outils.

Toutes les procédures, tous les modèles et toutes les données finales sont stockés sur les outils collaboratifs d'Atos (blueKiwi et SharePoint) avec un accès mondial.

## D.6.1.3 Information méthodologique détaillée

[G4-20][G4-21][G4-22] et [G4-EC1]

### Information liée à la certification G4-22

Pas d'informations retraitées de l'année dernière, sur le reporting de l'année fiscale 2014.

### Informations détaillées relatives aux KPI G4-EC1 et G4-EC7.

Les informations requises dans G4-EC1 sont principalement incluses dans les états financiers (A.2. Structure du chiffre d'affaires, des notes en E.4.7.4 et G.7.3 Dividendes), mais pour la partie relative aux « Investissements communautaires » Atos rapporte les contributions sociales totales atteintes en 2014.

La contribution sociale d'Atos est la responsabilité des initiatives dans le cadre du programme de Citoyenneté d'Entreprise. Cette responsabilité est alignée avec le cadre de travail du Benchmark Group London (LBG) relatif à la mesure des investissements communautaires d'entreprises. Atos rend compte de son engagement volontaire d'entreprise avec des organisations ou des activités de bienfaisance dans les quatre catégories suivantes : dons de charité, initiatives commerciales pour de bonnes causes, contributions aux universités et institutions similaires, et des projets d'informatiques responsables. Les deux dernières catégories correspondent à ce que le LBG considère « investissement communautaire ». Le coût total de ces catégories chez Atos est détaillé dans le tableau de la partie D.4.4 (Être un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence – Panorama des indicateurs clés de performance).

Ces contributions prennent la forme de paiement, de temps (bénévolat des employés pendant les heures de travail rémunérées), en nature (y compris pro bono) et de coûts de gestion. En 2015, le coût total des initiatives sociales en paiement était de 828 080 euros, en temps de 344 051 euros, en nature de 53 683 euros, et en coûts de gestion de 67 483 euros. [G4-EC7\_C]

### Informations détaillées relatives au KPI G4-EN3

La collecte de données sur les KPI environnementaux concerne toutes les Entités Opérationnelles. A quelques exceptions près, les pays ont fourni les informations nécessaires pour obtenir une estimation fiable de l'empreinte carbone. Afin d'aligner la procédure de collecte de la GRI au Projet d'Abattement Carbone, Atos a utilisé une méthodologie de collecte basée sur le protocole GHG et les lignes directrices du GRI. De cette façon, il

est possible d'intégrer les deux processus et de recueillir les données des deux rapports.

Pour le calcul du CO<sub>2</sub>, les réglementations et les méthodes de calculs locales sont appliquées.

Les facteurs de conversion ont été ajustés selon les pays et le type d'énergie consommée (fioul, diesel, gaz, électricité). [3.9.1][3.9.2]

Les facteurs de conversion reposent sur les lignes directrices Defra : Guidelines to Defra/DECC's Greenhouse Gas Conversion Factors for Company Reporting, disponibles sur le site <http://www.ukconversionfactorscarbonsmart.co.uk/>. Pour les chiffres, Atos a utilisé les facteurs de conversion électricité/chaleur utilisés pour les derniers mis à jour en 2014. [G4-EN3\_G]

La méthodologie employée est directement fournie par le fournisseur d'énergie local ou le propriétaire :

- concernant l'électricité, des compteurs sont installés sur site pour mesurer l'énergie consommée en kWh. La mesure enregistrée par ces compteurs est utilisée par les fournisseurs ou les propriétaires pour émettre les factures ;
- concernant le gaz, des compteurs sont installés sur site pour mesurer l'énergie consommée en M3 et les convertir en kWh selon les coefficients de conversion locaux, dans la plupart des cas directement par le fournisseur. La facture est fournie directement par le fournisseur de gaz ou par le propriétaire. [G4-EN3\_F]

Les factures indiquent le volume total consommé en kWh et/ou sa valeur monétaire (devise locale). Si la facture ne mentionne que la valeur monétaire, la consommation correspondante en kWh est calculée en utilisant un coût unitaire à l'unité.

Atos a inclus quelques hypothèses et utilisé des techniques pour obtenir des estimations sous-jacentes appliquées à la compilation des indicateurs et d'autres informations sur des indicateurs spécifiques de performance.

Par exemple, en cas d'absence de données relatives à la consommation réelle, les estimations de la période précédente sont utilisées pour calculer la consommation réelle. En cas d'absence de données relatives à la consommation, les estimations en métrage et la consommation moyenne des autres sites sont utilisées pour calculer la consommation réelle. Les

données correspondantes sont renseignées dans l'application de l'organisation pour chaque site. [\[G4-EN3\\_F\]](#)

Le système de refroidissement acheté à travers les réseaux urbains de froid, pour les Centres de Données et les Bureaux correspond à une consommation totale d'énergie (GJ) de 0 [\[G4-EN3\\_C3\]](#) et le volume total de vapeur achetée à travers les réseaux urbains de chaleur pour chauffer les sites n'est pas disponible. [\[G4-EN3\\_C4\]](#)

Atos ne vend pas d'électricité, de chauffages, du refroidissement ni de vapeur à des tiers. [\[G4-EN3\\_D1, G4-EN3\\_D2, G4-EN3\\_D3, G4-EN3\\_D4\]](#)

### Informations détaillées relatives au KPI G4-EN5

Le rapport d'intensité énergétique est calculé en divisant la consommation énergétique absolue durant l'année de référence (le numérateur) par le revenu par tonne métrique exprimé en euros (le dénominateur) produit par l'organisation, durant la même année de référence. L'intensité de l'énergie exprime l'énergie requise par unité d'activité. A des fins de cohérence, le périmètre du rapport est aligné sur le périmètre du pays en se basant sur les chiffres de référence de 2012. [\[G4-EN5\\_A\]](#)

Concernant le rapport d'intensité énergétique, le dénominateur pour les revenus est l'organisation dans son ensemble ; cependant, le rapport est limité au périmètre de référence mesuré en 2012. Dans ce périmètre, le revenu correspond au chiffre d'affaires généré par tous les pays en se basant sur les chiffres de référence (toutes les lignes de Service) de l'année en cours d'analyse (période de référence : 1<sup>er</sup> janvier – 31 décembre). [\[G4-EN5\\_B\]](#)

Concernant le rapport d'intensité énergétique, le dénominateur pour les employés est l'effectif total enregistré à la fin de l'exercice financier (31 décembre 2015) pour tous les pays en se basant sur les chiffres de référence. [\[G4-EN5\\_B\]](#)

Les types d'énergie inclus dans le rapport d'intensité sont : le carburant automobile, l'électricité, le gaz, le chauffage urbain, le carburant de générateur de secours (diesel et mazout). [\[G4-EN5\\_C\]](#)

Le rapport utilise uniquement l'énergie consommée au sein de l'organisation (énergie nécessaire au fonctionnement). [\[G4-EN5\\_D\]](#)

### Informations détaillées relatives au KPI G4-EN6

Les types d'énergie inclus dans les réductions d'énergie sont : le carburant automobile, l'électricité, le gaz, le chauffage urbain, le carburant de générateur de secours (diesel et mazout). [\[G4-EN6\\_B\]](#)

Atos présente un rapport sur les initiatives mises en œuvre au cours de la période de référence, susceptibles de contribuer de manière significative à la réduction de la consommation d'énergie. Il s'agit principalement d'investissements dans des changements d'infrastructures, les économies publiées se fondent sur les économies réalisées sur l'année pleine et se poursuivent généralement sur plusieurs années (même si chaque initiative n'est publiée que la première année). [\[G4-EN6\\_C\]](#)

La réduction est calculée comme suit :

- concernant les centres de données, où plusieurs petites activités ont lieu, les économies sont calculées sur les

réductions de l'indicateur d'efficacité énergétique (PUE) mesurées conjointement avec la consommation d'énergie du site ;

- concernant les bureaux, les initiatives individuelles sont justifiées par les économies d'énergie (économies de coûts) et mises en œuvre selon leurs mérites. Les initiatives mises en œuvre sont enregistrées et consolidées pour cette valeur. Les totaux pour les centres de données et les bureaux sont ensuite combinés. [\[G4-EN6\\_D\]](#)

### Informations détaillées relatives au KPI G4-EN7

La consommation d'électricité économisée grâce à l'augmentation de l'indicateur d'efficacité énergétique (PUE) sur la période du rapport 2015 s'élève à 4 775 810 kWh [\[G4-EN7\\_A\]](#).

La moyenne pondérée sur 12 mois du PUE en 2015 était de 1,64, alors qu'il était de 1,69 en 2014.

Le périmètre de G4-EN7 comprend les centres de données stratégiques (CD). La capacité totale de kW des centres de données stratégiques a diminué de 27% en 2015 par rapport à 2014, du fait que certains centres de données ont été retirés des centres de données stratégiques, soit par leur fermeture ou à cause de la définition de centres de donnée stratégique d'Atos.

La consommation d'énergie évitée a été calculée en multipliant la réduction moyenne globale de 6% de la puissance possible des installations avec la puissance effective à la fin de 2015.

Alors que le PUE a diminué de 2,4%, les installations des centres de données ont été 6% plus efficaces en termes de consommation d'énergie en 2015 par rapport à 2014.

Données initiales requises : Charge informatique actuelle (kWh), PUE actuel, réduction du PUE (en %), nouveau PUE après réduction.

- (a) Calcul du kWh par an avant réduction du PUE = charge informatique actuelle x 730 x 12 mois x PUE actuel.
- (b) Calcul du kWh par an après réduction du PUE = charge informatique actuelle x 730 x 12 mois x nouveau PUE.
- Économie en kWh par an = (a)-(b).

L'année de référence est la période de reporting (1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre). Compte tenu de la croissance externe de la Société, le périmètre géographique peut changer progressivement à d'autres pays. [\[G4-EN7\\_B\]](#)

Le PUE est un calcul standard : total des kWh consommés par l'ensemble des infrastructures du site, divisé par les kWh consommés par l'infrastructure informatique. Le PUE, un type de mesure défini par le « Green Grid », est l'indicateur standard du secteur utilisé pour mesurer et surveiller l'efficacité énergétique des centres de données. [\[G4-EN7\\_C\]](#)

### Informations détaillées relatives aux KPI G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17 et G4-EN18

L'année de base est la période de référence (du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre). Compte tenu de la croissance externe de la Société, le périmètre géographique peut progressivement changer et inclure d'autres pays. [\[G4-EN15\\_D\]](#)

Atos applique la méthodologie basée sur le Protocole sur les gaz à effet de serre (GES) pour tous les périmètres de GES (périmètres 1, 2, 3). Le Protocole GES, développé par le World Resources Institute (WRI) et le World Business Council on Sustainable Development (WBCSD), fixe les normes

internationales pour mesurer, gérer et signaler les émissions de gaz à effet de serre. [G4-EN15\_E, G4-EN16\_D, G4-EN17\_F, G4-EN19\_D, G4-EN20\_B, G4-EN20\_C]

Les gaz inclus dans G4-EN16 – périmètre 2 sont le CO<sub>2</sub> [G4-EN16\_B]. Les gaz pris en compte dans le calcul des gaz inclus dans le G4-EN15 a (CO<sub>2</sub>) – périmètre 1, dans le G4-EN17 a (CO<sub>2</sub>) – périmètre 3, dans le G4-EN18\_D et dans le G4-EN18\_B sont des gaz CO<sub>2</sub>.

Dans la mesure du possible, nous utilisons les facteurs de conversion fournis par l'entreprise productrice d'énergie. Si ces facteurs ne sont pas disponibles, nous utilisons le tableau de conversion basé sur le tableau DEFRA qui fournit le ratio moyen du pays. Le tableau est disponible ici : <http://www.ukconversionfactorscarbonsmart.co.uk/>

L'approche de consolidation choisie pour les émissions repose sur un contrôle opérationnel. Les données relatives au site sont collectées au niveau du site, puis consolidées avec les données relatives aux voyages, collectées au niveau du pays. Le tout est ensuite consolidé au niveau des Entités Opérationnelles, puis au niveau mondial. [G4-EN15\_G]

Nous incluons les fuites de réfrigérants fugitifs, qui sont exprimées en équivalents CO<sub>2</sub>. [G4-EN17\_D]

Concernant le rapport d'intensité des émissions de GES, le dénominateur pour les revenus est l'organisation dans son ensemble ; cependant, le rapport est limité au périmètre de référence mesuré en 2012. Dans ce périmètre, le revenu correspond au chiffre d'affaires généré par tous les pays en se basant sur les chiffres de référence (toutes les lignes de Service) de l'année en cours d'analyse (période de référence : 1<sup>er</sup> janvier – 31 décembre). [G4-EN18\_B]

Concernant le rapport d'intensité des émissions de GES, le dénominateur pour les employés est l'effectif total enregistré à la fin de l'exercice financier pour tous les pays en se basant sur les chiffres de référence au 31 décembre. [G4-EN18\_B]

Atos ne produit pas d'émissions de CO<sub>2</sub> biogéniques. [G4-EN15\_C, G4-EN17\_C]

### Informations détaillées relatives à G4-EN19

La réduction des rejets de gaz à effet de serre a eu lieu en direct (périmètre 1), sous forme d'émissions indirectes (périmètre 2) et par d'autres émissions indirectes (périmètre 3). [G4-EN19\_E]

### Informations détaillées relatives à l'objectif de l'intensité des émissions de carbone

Cible : objectif de réduction de -50% de l'intensité de carbone (tonnes de CO<sub>2</sub>/Millions d'Euros de revenus) entre 2012 et 2015 (2012 en année de référence).

Afin de mesurer les progrès en matière de réduction des émissions sur plusieurs années, l'évaluation est faite sur la base d'indicateurs clés de performance fixes et de pays audités par un auditeur externe et vérifiés en 2012, « année de référence ». Cet ensemble d'indicateurs clés de performance comprend les principales sources d'émission générées par Atos à travers les scopes 1, 2 et 3, spécifiquement les énergies directes et indirectes consommées par les bureaux et les centres de données, ainsi que les émissions provenant des voyages.

Elles sont converties en équivalent de CO<sub>2</sub> grâce à l'utilisation du protocole standard GES combiné avec les derniers facteurs de

conversion disponibles compilées par le gouvernement britannique (DEFRA, 2016).

Lorsque de nouveaux indicateurs clés de performance ou des sources de données sur les émissions sont devenus disponibles après 2012, en raison par exemple de l'amélioration des processus de collecte de données, ils ne sont pas inclus dans l'évaluation, car ils fausseraient l'augmentation des émissions par rapport à l'année 2012 de référence. Dans de très rares cas, certaines données d'indicateurs peuvent ne pas être disponibles dans l'année de référence pour la comparaison : dans ce cas, les valeurs d'origine de référence de 2012 sont substituées aux estimations.

Les pays inclus dans l'année de référence 2012 sont pour Atos : Autriche, France, Allemagne, Inde, Pays-Bas, les Philippines, la Roumanie, l'Espagne et le Royaume-Uni, et pour Worldline : France, Allemagne et Belgique.

Références DEFRA 2016: référence des facteurs de conversion des gaz à effet de serre, disponible à <http://www.ukconversionfactorscarbonsmart.co.uk/>. Accessible au 19 février 2016.

### Informations détaillées relatives au KPI AO6 (Perception de la diversité)

Dans l'indicateur de performance AO6 relatif à la perception de la diversité, les pays évalués ont reporté un pourcentage de réponses positives pour chaque élément de l'étude Great Place To Work, qui a été converti en un pourcentage de perception de la diversité au niveau Groupe, en divisant le total des réponses positives par le nombre de répondants.

### Informations détaillées relatives aux indicateurs de performance clés liés aux Ressources Humaines

Tous les indicateurs relatifs aux Ressources Humaines proviennent du Système d'Information des Ressources Humaines (G4-LA1, G4-LA2, G4-LA3, G4-LA9, G4-LA10, G4-LA11, G4-LA12, G4-LA13, G4-EC5, G4-EC6, et AO6) et sont basés sur une extraction de données faite le 21 janvier 2015. A cause d'entrées tardives et rétroactives concernant les mouvements de salariés dans le Système d'Information RH, la situation actuelle au 31 décembre est différente de celle présentée à travers les indicateurs relatifs aux Ressources Humaines. Cependant cette différence reste limitée : elle est d'environ 1% de la main-d'œuvre totale à la fin de la période.

Xerox ITO, entité juridique acquise par Atos en 2015, n'ont pas été pris en compte dans le cadre de l'effectif officiel.

### Informations détaillées relatives à LA1

La rotation est calculée avec le nombre de départ hors externalisation divisé par le nombre total d'employés à la fin de l'année.

### Informations détaillées relatives à AO16

Accidents du travail : Depuis 2013, Atos publie des données relatives aux accidents du travail : En 2015, le périmètre a couvert 99,62%, excluant l'Algérie, le Gabon, la Côte d'Ivoire, le Sénégal, les Emirats Arabes Unis, le Qatar, l'Arabie Saoudite.

Le calcul comprend la maladie et les accidents.

### Informations détaillées relatives à G4-LA9

Le nombre moyen d'heures de formation par salarié est calculé sur la base des effectifs à fin 2014.

### Informations détaillées relatives à G4-SO4

SO4 comprend:

- La formation en ligne pour tous les employés : obligatoire, celle-ci est disponible sur l'outil de formation du Groupe Atos.
- La formation en présentiel – ou participation virtuelle : à destination des managers N-1, N-2 et N-3 de l'entreprise – N étant les directeurs généraux du groupe. Elle est effectuée par des juristes avec un support unique : ETO<sup>2</sup>S.

### Informations détaillées relatives à G4-SO8

Le reporting des amendes et sanctions significatives pour non-compliance est lié à la procédure du Groupe appelée « Litigation Docket » qui impose le reporting par les pays au département Litige du Groupe de toutes sanctions, plaintes et amendes au-delà de 100 000 euros. Le reporting pour SO8 suit cette procédure et le résultat de 0 signifie qu'Atos n'a pas d'amendes, plaintes ou réclamations de ce genre supérieures à 100 000 euros. Par rapport à d'autres entreprises, ce palier est très bas, et permet à Atos d'avoir un contrôle clair et effectif sur les problématiques litigieuses au sein du Groupe.

### Informations détaillées relatives à AO2

Cet indicateur est basé sur l'étude Great Place to Work.

### Informations détaillées relatives à AO3 - Taux d'Intrusion Pondéré

La formule pour le calcul du Taux d'Intrusion Pondéré est :  $TIP = (9 * L3 + 3 * L2 + L1) / (\text{nombre total d'IP scannée})$ .

L3 sont les vulnérabilités les plus graves avec un facteur 9 appliqué.

L2 sont les vulnérabilités moyennes avec un facteur 3 appliqué.

L1 sont les vulnérabilités seulement à titre informatif sans facteur appliqué.

Nous divisons ensuite par le nombre total d'adresses IP scannées.

### Informations détaillées relatives à AO17 et G4-SO3

Les informations AO17 contiennent des données fournies par Ecovadis. L'évaluation d'Ecovadis ne concerne pas seulement la corruption, mais aussi les Ressources Humaines et l'environnement. Atos collabore avec Ecovadis pour évaluer les risques liés à ses fournisseurs stratégiques en matière de corruption (G4-SO3 : Nombre total et pourcentage d'opérations évaluées pour les risques liés à la corruption et les risques significatifs identifiés).

AO17\_A\_c0 Nombre de fournisseurs stratégiques évalués par Ecovadis: Nombre de fournisseurs évalués par Ecovadis au cours de l'année en cours sur les fournisseurs stratégiques (représentant 80% du chiffre d'affaires passé).

AO17\_A\_c1 Pourcentage de fournisseurs stratégiques évalués par EcoVadis = Nombre de fournisseurs stratégiques d'Atos évalués par EcoVadis / nombre de fournisseurs stratégiques d'Atos.

AO17\_A\_c2 Montant total des dépenses évaluées par EcoVadis (EUR) = dépenses totales évaluées par Ecovadis (peu importe si consacré aux fournisseurs stratégiques).

AO17\_A\_c3 Pourcentage total des dépenses évaluées par EcoVadis = montant total des dépenses évaluées par EcoVadis / dépenses d'Atos mondiales pendant l'année.

### Informations détaillées relatives à AO7

L'indicateur AO7 est calculé sur la base des revenus des offres orientées développement durable qu'Atos vend à ses clients. Ces revenus sont multipliés par un indice qui évalue le degré de développement durable de chaque offre (de 20% à 100%). Ces offres orientées développement durables sont identifiées et les index associés (degrés de développement durable) sont fixés par les responsables des solutions du Groupe Atos en se basant sur la vérification des offres par rapport à 15 aspects (regroupant les avantages économiques, sociaux et environnementaux fournis par l'offre). L'ensemble du processus est coordonné par une personne dédiée au niveau du Groupe. Le portefeuille d'Atos évolue continuellement et les définitions de l'indicateur clé de performance sont sujettes à des mises à jour.

Environ 50 offres sont incluses dans le calcul de l'indicateur de performance clé. Les principales offres représentant plus de deux tiers du chiffre global de l'indicateur sont présentées dans le tableau suivant :

Offres	Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	Degré « Développement durable »	Chiffre d'affaires durable (en millions d'euros)	Contribution à l'Indicateur clé de performance
Cloud	552	100%	552	18%
Worldline – Acquisition commerciale MES	201	100%	201	11%
GKO – Services sur les Centres de Données Clients/centrée DCIM	189	100%	189	11%
Worldline – FPL Traitement d'émission	177	100%	177	10%
GKO – Smart Utilities (gestion smart energy)	192	80%	153	9%
Worldline – FPL Traitement d'acquisition	90	100%	90	5%
Cyber Sécurité (Ancienne ISRM)	72	100%	72	4%

## Cloud

Une caractéristique du Cloud Computing est la consommation de ressources informatiques à partir d'une infrastructure partagée qui peut être facilement approvisionnée par une technologie interne ou un fournisseur de services de Cloud externe avec peu ou pas d'interaction, par exemple. Cela permet aux objectifs de développement durable suivants soient pleinement pris en compte : l'empreinte environnementale : la nature partagée de l'infrastructure implique que dans la plupart des cas, elle est utilisée à des niveaux bien supérieurs que l'informatique traditionnelle. Par exemple, une infrastructure de Cloud est toujours chargée à des taux supérieurs de 80% quand l'informatique traditionnelle fonctionne souvent à des taux inférieurs à 40%. En outre, les centres de données basées sur du Cloud sont souvent plus modernes et efficaces, fonctionnant à des niveaux PUE inférieurs à 1,2, et ils consomment donc moins d'énergie. Impact économique : le Cloud Computing permet aux entreprises d'offrir des services innovants sur le marché plus rapidement, améliorant leur compétitivité. Impact social : le Cloud Computing permet de nouveaux services à fournir aux clients et au public, par exemple, dans les domaines de la santé, la sécurité et l'éducation. Une pondération de 100% reflète cette approche.

### Worldline - Acquisition commerciale MES

Worldline, acquéreur agréé en tant qu'établissement de paiement, fournit des services d'acquisition commerciale, c'est à dire que Worldline gère les paiements par carte au service des commerçants jusqu'au transfert des fonds sur leurs comptes. Cette solution permet d'économiser du temps et des ressources grâce à un processus efficace et rapide de gestion des risques, de la sécurité et de la fraude. Elle réduit le risque de détenir de l'argent et l'empreinte carbone associée.

### GKO - Services sur les centres de données clients/centrée sur DCIM

Les services que nous offrons à via nos centres de données sont entièrement garantis et économes en énergie depuis la phase de conception jusqu'aux opérations (virtualisation, optimisation de PUE, système innovant de refroidissement, etc.) et l'expertise que nous offrons à nos clients dans leurs propres pays en développement les aide à améliorer leur la performance des entreprises fournissant le bon environnement, la sécurité, la protection des données et la continuité des activités. En plus des programmes d'optimisation de consommation et de rationalisation de l'énergie et dans le but de réduire l'impact environnemental, Atos investit chaque année pour compenser le carbone restant émis par ses centres de données offrant des services liés aux centres de données neutre en carbone à ses clients. Une pondération de 100% reflète cette approche.

### Worldline - FPL Traitement d'émission

Worldline accompagne les émetteurs de cartes dans leur activité quotidienne ou stratégique. Les émetteurs peuvent être assurés que la solution de paiement est conforme aux exigences internationales les plus exigeantes et couvre trois domaines : traitement technique, Service au Titulaire, et nos services de valeur ajoutée en option qui nous permettent de répondre de manière optimale aux besoins des clients. Cette solution permet d'optimiser les processus et les coûts liés à la dématérialisation des paiements, de réduire l'empreinte carbone et économiser des ressources en évitant le transport de fonds, entre autres.

## GKO - Smart Utilities (gestion intelligente de l'énergie)

La gestion intelligente de l'énergie veut dire la production d'énergie optimisée améliorant les moyens de production renouvelables, comme le vent et l'énergie solaire. Impact environnemental : Difficile de prévoir dans le temps et la quantité, l'optimisation consiste à équilibrer les sources d'énergie renouvelables pour limiter le recours à l'énergie fossile. Impact économique : la gestion de l'énergie intelligente participe à une meilleure monétisation des énergies renouvelables avec une injection en temps quasi réel sur le marché à court terme. Impact social : le système de gestion intelligente de l'énergie facilite également la généralisation des certificats verts de mise en œuvre qui sont déjà en place dans certains pays comme l'Autriche ou la Belgique. Une pondération de 80% reflète cette approche.

### Worldline - FPL Traitement d'Acquisition

Les services de traitement d'Acquisition de Worldline visent à soutenir les acquéreurs avec des services de traitement des paiements sans cash, qui couvrent le cycle complet du contrat de marchand mis en place aux activités post-règlement des marchands. Cette solution fournit des délais, des coûts et des flux d'optimisation en raison de la dématérialisation des paiements, de l'accessibilité en ligne et de la mobilité ainsi que la réduction de l'empreinte carbone en évitant le transport de fonds, entre autres. Une pondération de 100% reflète cette approche.

### Cybersécurité (ancien ISRM)

La cybersécurité contribue fortement à la performance durable des organisations en fournissant confiance et conformité :

- protéger les actifs de l'organisation : les systèmes critiques ou les infrastructures, la propriété intellectuelle, la confidentialité des informations sensibles des entreprises, des gouvernements et des particuliers ;
- fournir la conformité réglementaire : le contrôle en cas de besoin avéré adapté à des industries spécifiques, comme les secteurs bancaires ou pharmaceutiques ;
- la continuité commerciale : empêcher l'interruption des activités et des dommages sévères à la réputation par des menaces extérieures ;
- activer la transformation numérique : fournir un avantage concurrentiel en obtenant de nouveaux modèles commerciaux en utilisant le mobile, le Cloud, les réseaux sociaux et l'Internet des Choses ;
- mettre en place la confiance numérique : mettre en place et maintenir à long terme la confiance dans les relations d'affaires avec des partenaires et des clients. Une pondération de 100% reflète cette approche.



### Informations détaillées pour le non reporting de certaines informations Grenelle 2

Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement : le montant des provisions et garanties pour risques liés à l'environnement semble indiquer que cela ne serait pas susceptible de causer des dommages graves à la Société par rapport aux litiges en cours: il est pas fiable par rapport au secteur d'activité

Les nuisances sonores ou toute autre forme de pollution spécifique: l'évaluation et l'analyse de la matrice de pertinence ont mis en évidence que les opérations du groupe Atos n'ont pas d'impact significatif ou critique sur d'autres formes de pollution, notamment les nuisances sonores. En conséquence, aucune actions ou mesure pertinente et appropriée n'ont été prises dans ce domaine.

Les opérations d'Atos n'impactent pas significativement l'environnement en termes de consommation d'eau et d'approvisionnement en eau par rapport aux contraintes locales.

Cette information n'a pas été identifiée comme essentielle/prioritaire dans le test de pertinence d'Atos.

Les opérations d'Atos n'impactent pas significativement l'utilisation des sols comme nous intervenons dans des zones déjà reconnues comme zones d'activités commerciales (zones commerciales, économique, industrielles). Cette information n'a pas été identifiée comme essentielle/prioritaire dans le test de pertinence d'Atos.

Adaptation aux conséquences du changement climatique : les conséquences ont été évaluées et il en a résulté que ce risque est marginal pour Atos.

Accidents de travail, et notamment leur taux de fréquence et de gravité : depuis 2013, Atos publie des données relatives aux accidents du travail. En 2015, le périmètre a été étendu, représentant 99,62% des employés, excluant l'Algérie, le Gabon, la Côte d'Ivoire, le Sénégal, les Emirats Arabes Unis, le Qatar, l'Arabie Saoudite. Du fait de la faible valeur réunie, le détail sur la fréquence et la gravité de ces accidents est jugé peu pertinent pour mériter un suivi au sein du Groupe.

## D.6.2 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion portant sur l'exercice clos le 31 décembre 2015 [G4-32] et [G4-33]

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes d'ATOS SE désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048<sup>1</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015 (ci-après les « Informations RSE »), présentées dans le rapport de gestion 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, conformément aux référentiels utilisés par la société, (ci-après le « Référentiel ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

### Responsabilité du Commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE) ;
- d'exprimer, à la demande de la société, une conclusion d'assurance modérée sur le fait que la description faite par le Groupe, dans la partie D.1.3.1 « Respect de la norme AA1000 » du rapport de gestion, sur le respect des principes

d'inclusion, de matérialité et de réactivité tels qu'énoncés dans la norme AA1000 APS (2008) dans le processus d'élaboration de la partie D « Responsabilité sociétale d'entreprise » du rapport de gestion (« le Rapport » et les « Principes »), est sincère dans tous ses aspects significatifs (Rapport d'assurance modérée sur le processus d'élaboration des informations sociales, environnementales et sociétales au regard des principes de l'AA1000).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de neuf personnes et se sont déroulés entre décembre 2015 et mars 2016 pour une durée d'environ treize semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé sur la sincérité, à la norme internationale ISAE 3000<sup>2</sup>.

### 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 méthodologiques précisées dans le 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.

<sup>1</sup> dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

<sup>2</sup> ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

## Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

### Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une trentaine 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 du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- 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<sup>1</sup> :

- 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<sup>2</sup> 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 en moyenne entre 20% et 100% des effectifs pour les informations quantitatives sociales et sociétales et entre 24% et 33% des informations quantitatives environnementales présentées.

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'échantillonnage ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

### Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

#### 1 Information quantitative :

*Intensité énergétique (par chiffre d'affaires); Intensité énergétique (par salarié); Intensité des émissions de gaz à effet de serre (par chiffre d'affaires); Intensité des émissions de gaz à effet de serre (par salarié); Nombre de sites certifiés ISO 14001; Nombre moyen d'heures de formation par an et par salarié; Pourcentage du personnel dirigeant formé au Code d'éthique - Formation en présentiel; Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière; Pourcentage de femmes au sein d'Atos; Pourcentage de femmes au Conseil d'Administration; Index de confiance; Pourcentage de réponses à l'étude (Moyenne); Nombre d'utilisateurs actifs dans les communautés; Taux d'absentéisme; Satisfaction globale à partir des enquêtes stratégiques (score de 0 à 10); Chiffre d'affaires global des offres « développement durable »; Nombre d'employés ayant intégré la société; Part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux; Pourcentage de fournisseurs stratégiques évalués par EcoVadis; Pourcentage total des dépenses réalisées évaluées par Ecovadis; Taux de rotation du personnel; Perception de la Diversité (GPTW); Nombre total de plaintes consécutives concernant les violations de la vie privée des clients et pertes de données client; Valeur totale des amendes significatives (plus de 100K EUR) (EUR); Ateliers d'innovation avec les clients; Pourcentage de couverture des certifications ISO 27001; Nombre total d'employés impliqués dans les principales initiatives de responsabilité sociétale; Taux pondéré d'intrusions de l'internet par GBU; Taux pondéré d'intrusions de l'intranet par GBU; Taux pondéré d'intrusions du réseau de service par GBU; Comparaison des salaires minimum.*

#### Information qualitative :

*Un dialogue permanent avec les fournisseurs d'Atos; Confiance et Conformité, les fondements d'une activité durable; Informations détaillées relatives à l'objectif de l'intensité des émissions de carbone; Les partenaires et les sous-traitants.*

#### 2 Brazil, Austria, Germany, Worldline France et Worldline Germany

**Rapport d'assurance modérée sur le processus d'élaboration des informations sociales, environnementales et sociétales au regard des principes de l'AA1000****Nature et étendue des travaux**

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes, qui répondent aux exigences d'une vérification de Type 2 selon la norme AA1000 AS (2008) et qui conduisent à obtenir une assurance modérée sur le fait que la description des Principes ne comporte pas d'anomalies significatives de nature à remettre en cause sa sincérité. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Nous avons rencontré les personnes contribuant à l'identification des principaux enjeux, à l'animation et au reporting de la Responsabilité d'Entreprise, afin d'apprécier la mise en œuvre du processus d'élaboration du Rapport tel que défini par le Groupe.

Nous avons interrogé des responsables de « Global Business Unit » représentant différentes zones géographiques afin de comprendre la manière dont ils déploient les politiques définies par le Groupe en matière de Responsabilité d'Entreprise,

d'apprécier la cohérence des enjeux définis par le Groupe avec les problématiques RSE locales et d'identifier l'existence d'éventuels enjeux locaux spécifiques.

Nous avons réalisé des tests au niveau du siège sur la mise œuvre d'une démarche relative à :

- l'identification des parties prenantes et de leurs attentes ;
- l'identification des principaux enjeux de Responsabilité d'Entreprise ;
- la mise en œuvre des politiques et lignes directrices en matière de Responsabilité d'Entreprise.

**Conclusion**

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la description faite par le Groupe dans la partie D.1.3.1 « Respect de la norme AA1000 » sur le respect des principes d'inclusion, de matérialité et de réactivité de la norme AA1000 APS (2008) dans le processus d'élaboration du Rapport est sincère dans tous ses aspects significatifs.

**Neuilly-sur-Seine, le 24 mars 2016**  
**L'un des Commissaires aux comptes,**

Deloitte & Associés

Jean-Pierre Agazzi  
Associé

Florence Didier-Noaro  
Associée





## Finance

<b>E.1</b>	<b>Revue opérationnelle</b>	<b>126</b>
E.11	Synthèse	126
E.12	Réconciliation du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle à périmètre et taux de change constants	128
E.13	Performance par Ligne de Service	129
E.14	Performance par Entité Opérationnelle	133
E.15	Chiffre d'affaires par marché	137
E.16	Prise de commandes	138
E.17	Ressources Humaines	139
<b>E.2</b>	<b>Objectifs 2016</b>	<b>140</b>
<b>E.3</b>	<b>Revue financière</b>	<b>140</b>
E.31	Etat du résultat global	140
E.32	Tableau de flux de trésorerie	144
E.33	Politique de financement	146
<b>E.4</b>	<b>Etats financiers consolidés</b>	<b>148</b>
E.41	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015	148
E.42	Compte de résultat consolidé	150
E.43	Etat du résultat global	151
E.44	Etats consolidés de la situation financière	152
E.45	Tableau de flux de trésorerie consolidé	153
E.46	Variation des capitaux propres consolidés	154
E.47	Annexes aux comptes consolidés	156
<b>E.5</b>	<b>Comptes sociaux de la Société Mère</b>	<b>207</b>
E.51	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015	207
E.52	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés - exercice clos le 31 décembre 2015	208
E.53	Comptes sociaux d'Atos SE	212
E.54	Annexes aux comptes d'Atos SE	214

## E.1 Revue opérationnelle

### E.1.1 Synthèse

Le chiffre d'affaires de 2015 a atteint 10 686 millions d'euros, soit +18,1% par rapport à 2014, et +0,4% en croissance organique. La croissance a été principalement portée par la contribution de Bull acquis en août 2014 et par Xerox ITO en juillet 2015. Les taux de change ont eu un effet positif de 373 millions d'euros principalement venant de la livre sterling (+11% sur un an, par rapport à l'euro), le dollar américain (+19%) et le franc suisse (+14%).

La marge opérationnelle a atteint 883,7 millions d'euros en 2015, soit +25,9% par rapport à 2014, grâce aux gains de productivité des programmes d'industrialisation, à l'effet des acquisitions récentes et des synergies de coûts correspondantes, en particulier avec Bull, ainsi qu'aux taux de change. La rentabilité a atteint 8,3% du chiffre d'affaires, soit +120 points de base par rapport aux 7,1% en 2014 à taux de change et périmètre constants.

Représentant 53% du Groupe en 2015, le chiffre d'affaires en **Infogérance** s'est élevé à 5 658 millions d'euros, soit +23,6% par rapport à 2014. A taux de change et périmètre constants, le chiffre d'affaires a augmenté de +0,4%. La Ligne de Service a continué de mener avec succès la transition vers des infrastructures de Cloud hybrides chez ses clients, se traduisant par une croissance organique positive, grâce à des volumes en hausse et des gains de part de marchés au niveau mondial, compensant ainsi une baisse unitaire des prix. La croissance s'est matérialisée principalement au Royaume-Uni où elle a bénéficié de la montée en charge du contrat DWP PIP, notamment au premier semestre, et de plusieurs autres contrats d'infrastructures importants. Le chiffre d'affaires a aussi augmenté en Asie-Pacifique en particulier grâce à des volumes plus importants en Services Financiers, ainsi qu'en Europe centrale & de l'Est, en Inde et en Espagne. Enfin, le chiffre d'affaires en Amérique du Nord a renoué avec la croissance au cours du second semestre grâce à la contribution positive de Xerox ITO, tandis que la situation a été plus difficile dans les Services Financiers au Benelux & Pays Nordiques et en Allemagne, et dans les Télécoms, Médias & Services aux collectivités en France.

La marge opérationnelle a atteint 501,8 millions d'euros, soit 8,9% du chiffre d'affaires, par rapport à 7,6% en 2014 à taux de change et périmètre constants. Elle s'est accrue au Royaume-Uni grâce à une hausse du chiffre d'affaires et à d'importantes économies réalisées dans les opérations. En Amérique du Nord, l'amélioration de la rentabilité a été générée grâce celle de la marge sur projets pour de grands contrats, et des actions fortes sur les coûts directs et indirects, dont les premiers résultats de l'intégration de Xerox ITO. La rentabilité s'est aussi améliorée en Allemagne grâce à une forte industrialisation des coûts de production et en France par les synergies de coûts sur le périmètre Bull. La marge opérationnelle est restée stable au Benelux & Pays Nordiques hors effet de base issu de l'accord sur les régimes de retraite signé en 2014. Enfin, l'Allemagne et le Royaume-Uni ont aussi bénéficié de l'optimisation des régimes de retraite en 2015.

Le chiffre d'affaires de **Conseil & Intégration de Systèmes**, qui représente 30% du Groupe, a atteint 3 255 millions d'euros,

soit une hausse de +3,8% par rapport à 2014, et une baisse de -2,2% à taux de change et périmètre constants. La dynamique mise en place par le nouveau management permet le retour à la croissance organique. En Allemagne, la situation s'est améliorée au second semestre 2015. Le chiffre d'affaires a crû en France grâce à de nouveaux projets dans les administrations publiques et en Europe centrale & de l'Est. Au Royaume-Uni, une forte activité de conseil dans le secteur de la Défense a partiellement compensé l'activité en Intégration de Systèmes dans le secteur public. Au Benelux & Pays Nordiques, le chiffre d'affaires a été quasi stable mis à part dans le secteur des Télécoms où le marché ne s'est pas encore redressé.

La marge opérationnelle s'est élevée à 207,2 millions d'euros, soit 6,4% du chiffre d'affaires. L'amélioration de +40 points de base par rapport à 2014 à taux de change et périmètre constants est venue d'une meilleure gestion des projets, d'un contrôle strict de l'utilisation des ressources, ainsi que les synergies de coûts résultant de l'intégration de Bull.

Le chiffre d'affaires en **Big Data & Cybersécurité** a atteint 597 millions d'euros en 2015, soit une augmentation organique de 6,2% par rapport à 2014. La croissance du chiffre d'affaires a été portée par la division Big Data grâce à des contrats dans le Calcul Haute Performance (HPC) en France et en Espagne, et par l'activité de cybersécurité en France et au Royaume-Uni. La demande a été très importante dans la division Sécurité, en particulier pour l'encryptage et la gestion des identités et des accès. Cependant, en 2015, le chiffre d'affaires de la Ligne de Service a été affecté par des reports de commandes du gouvernement suisse dans le domaine de la Sécurité.

La marge opérationnelle s'est élevée à 102,5 millions d'euros, soit 17,2% du chiffre d'affaires. Cette amélioration de +340 points de base par rapport à 2014 à taux de change et périmètre constants est venue de la hausse du chiffre d'affaires, conjuguée aux synergies de coûts suite à l'intégration de Bull.

Sous l'angle contributif, le chiffre d'affaires de Worldline a été de **1 176 millions d'euros**, en hausse de +4,7% organiquement. Reportant en tant que société cotée, le chiffre d'affaires a atteint 1 227 millions d'euros en 2015, en hausse de +4,4% à taux de change et périmètre constants. Les trois lignes d'activités ont contribué à la croissance en 2015 :

- dans les Services commerçants & Terminaux, la croissance des Acquisitions commerciales s'est accélérée tout au long de l'année, portée par un taux de croissance à deux chiffres des volumes de transactions en ligne, une expansion internationale rapide et un mix de prix plus favorable. La ligne opérationnelle a aussi bénéficié de l'augmentation des ventes de Terminaux de paiement à laquelle ont contribué la croissance des Acquisitions commerciales et l'expansion vers le Benelux et les marchés émergents ;
- les Traitement de transactions & logiciels de Paiement se sont développés grâce au dynamisme des Services de banque en ligne avec la signature de nouveaux contrats, et la croissance continue des volumes, ainsi qu'un niveau élevé des ventes de Licences en Asie, France et Allemagne ;

- en Mobilité & services Web Transactionnels, les activités d'EConsommateur & Mobilité ont affiché un taux de croissance à deux chiffres grâce à la signature de plusieurs nouveaux contrats. Cela a plus que compensé la décélération d'un contrat important au Royaume-Uni, qui s'est terminée comme prévu au troisième trimestre.

L'OMDA a progressé de +50 points de base tel qu'anticipé, atteignant 235,3 millions d'euros et 19,2% du chiffre d'affaires. La marge opérationnelle a été de 174,9 millions d'euros, soit 14,9% du chiffre d'affaires, en diminution de 60 points de base par rapport à 2014, principalement en raison de l'augmentation des amortissements des coûts de développement informatique, suite à la mise en service des produits et plateformes dans lesquels Worldline avait investi lors des exercices précédents. En 2015, Worldline a bénéficié du lancement avec succès de ses nouvelles lignes d'offres et a poursuivi ses actions pour accroître sa compétitivité et son efficacité opérationnelle au travers du programme TEAM, par la livraison de projets spécifiques, et bénéficiant du lancement réussi de ses nouvelles offres de produits.

De grandes géographies telles que l'Allemagne, le Benelux & Pays Nordiques, et l'Amérique du Nord ont significativement amélioré leur évolution du chiffre d'affaires au cours de la seconde partie de l'année :

- l'Allemagne a amélioré la tendance de son chiffre d'affaires (de -7,9% au premier semestre, à -1,4% au second semestre) grâce à de fortes actions du nouveau management ;
- Benelux & Pays Nordiques (de -6,1% au premier semestre, à -1,8% au second semestre) a amélioré sa tendance trimestre après trimestre et a bénéficié de la dynamique commerciale en Big Data & Cybersécurité dans le Secteur Public en Belgique ;
- en Amérique du Nord (de -7,6% au premier semestre, à stable au second semestre) grâce à la nouvelle dynamique commerciale suivant l'intégration de Xerox ITO.

En 2015, les principaux contributeurs à la croissance du chiffre d'affaires ont été le Royaume-Uni et Worldline, et dans une moindre mesure, la France et les « Autres Entités Opérationnelles » :

- le Royaume-Uni a affiché une forte croissance organique de +5,5% grâce à sa dynamique en Infogérance ;
- Worldline a continué de contribuer à la croissance organique du Groupe avec une performance forte de +4,7% sur l'année ;
- avec +1,1% de croissance organique au second semestre, la France a fortement progressé en Big Data & Cybersécurité et en Intégration de Systèmes ;
- « Autres Entités Opérationnelles » a également contribué à la croissance du chiffre d'affaires du Groupe, en Asie-Pacifique, particulièrement grâce à une forte activité en Public & Santé, et en Amérique latine dans les Services Financiers et en Industrie, Distribution & Transports.

En 2015, le Groupe a généré les synergies de coûts attendues avec Bull, dans trois domaines ciblés : réorganisation des frais administratifs et généraux, réduction des achats et optimisation de l'immobilier. Cela a été particulièrement le cas en France et dans les Structures globales où la marge a ainsi connu une amélioration significative. Le Groupe a continué l'exécution du Programme « Tier One » au travers de l'industrialisation de centres de production des pays offshore, et une optimisation continue des frais administratifs. Dans le cadre de ce

programme, le Groupe a continué d'optimiser ses plans de retraites. Ceci s'est traduit par un effet positif de 38 millions d'euros au premier semestre pour l'Allemagne et les structures globales, et de 36 millions d'euros au second semestre au Royaume-Uni, comparé à 50 millions d'euros au second semestre l'an dernier aux Pays-Bas.

En 2015, les prises de commandes du Groupe se sont élevées à 11 214 millions d'euros, en hausse de +23% par rapport à l'an dernier, représentant un ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires de 105%, et de 118% au quatrième trimestre.

Les principaux nouveaux contrats signés cette année en Infogérance ont été avec National Savings & Investments et Royal Mail au Royaume-Uni, Telefonica en Allemagne, qui a compris une partie Intégration de Systèmes, BASF principalement en Allemagne, Enel en Europe centrale & de l'Est et en Zone Ibérique, DCNS en France. Les principaux nouveaux contrats signés en Conseil & Intégration de Systèmes ont été avec Accor en France, le ministère de l'Intérieur de la République tchèque en Europe centrale & de l'Est, et Nokia en Allemagne tandis que Big Data & Cybersécurité a signé de nouveaux contrats avec le CEA en France et la Police nationale en Suisse.

Les renouvellements de contrats de l'année ont inclus de grands contrats en Infogérance comme l'extension de l'accord-cadre avec Siemens (0,3 milliard d'euros enregistrés dans les prises de commandes en 2015), la prolongation du contrat PIP avec le ministère du Travail et des Retraites au Royaume-Uni, NHS Scotland, Carl Zeiss en Allemagne, ainsi que Walt Disney Company et McGraw-Hill Education aux États-Unis. La dynamique commerciale de Worldline a été également solide en particulier avec le renouvellement de tous les contrats en traitement d'émissions qui étaient arrivés à terme.

En ligne avec une activité commerciale dynamique, le **carnet de commandes** à fin décembre 2015 s'est accru de +2,9 milliards d'euros par rapport à l'an dernier, comprenant l'intégration de Xerox ITO, et s'est élevé à **19,1 milliards d'euros**, soit 1,7 année de chiffre d'affaires. Le **montant total pondéré des propositions commerciales** s'est élevé à **6,2 milliards d'euros** à fin 2015, soit +12,5% comparé à fin décembre 2014, comprenant l'intégration de Xerox ITO. Ce montant a représenté 6,6 mois de chiffre d'affaires.

L'**effectif total** du Groupe était de **91 322** salariés fin décembre 2015, par rapport à 85 865 à la fin décembre 2014. La hausse de +6,4% des effectifs provient principalement de l'intégration de 9 500 salariés de Xerox ITO qui ont rejoint le Groupe le 1<sup>er</sup> juillet 2015 ainsi que les effectifs qui ont quitté le Groupe à la suite de la cession activités de services sur site en France et de la résiliation anticipée du contrat DWP WCA au Royaume-Uni.

Le **taux de départs volontaires** a été à 12,1% au niveau Groupe, 21,2% dans les pays offshore.

Les **effectifs directs** s'élevaient à **85 558** salariés fin 2015, représentant 93,7% des effectifs totaux du Groupe à fin 2015, par rapport à 92,1% à fin 2014. Les **effectifs indirects** ont baissé de -15% par rapport à 2014, en ligne avec l'optimisation continue des ressources.

En 2015, les **effectifs dans les pays offshore** ont augmenté de 37% pour atteindre 24 744 salariés à fin décembre 2015 (comprenant 4 200 employés de Xerox ITO). La majorité de ces effectifs se trouvait en Inde, le solde étant principalement localisé en Europe de l'Est. Les effectifs offshore en Intégration de Systèmes ont représenté 43% de l'effectif direct en ligne avec l'objectif d'atteindre les 50% à fin 2016.

## E.1.2 Réconciliation du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle à périmètre et taux de change constants

Le chiffre d'affaires s'est élevé à 10 686 millions d'euros en 2015, +18,1% par rapport à 2014 statutaire et +0,4% à taux de change et périmètre constants. La marge opérationnelle s'est élevée à 883,7 millions d'euros en 2015 (8,3% du chiffre

d'affaires), +25,9% par rapport à 2014, +16,9% par rapport à 756,1 millions d'euros (7,1% du chiffre d'affaires) en 2014 à taux de change et périmètre constants.

(en millions d'euros)	2015	2014	% variation
Chiffre d'affaires statutaire	10 686	9 051	+18,1%
Effet des changements de périmètre		1 223	
Effet de change		373	
<b>Chiffre d'affaires à taux de change et périmètre constants</b>	<b>10 686</b>	<b>10 648</b>	<b>+0,4%</b>
Marge opérationnelle	883,7	701,9	+25,9%
Effet des changements de périmètre		9,0	
Effet de change		45,1	
<b>Marge opérationnelle à taux de change et périmètre constants</b>	<b>883,7</b>	<b>756,1</b>	<b>+16,9%</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>8,3%</b>	<b>7,1%</b>	

Le tableau ci-dessous présente les effets sur le chiffre d'affaires 2014 des acquisitions et des cessions, des transferts internes reflétant la nouvelle organisation du Groupe et les variations de taux de changes.

### Chiffre d'affaires 2014

(en millions d'euros)	2014 Publié	Périmètre	Transferts internes	Taux de changes*	2014 à périmètre et taux de change constants
Amérique du Nord	597	650	2	116	1 365
Royaume-Uni & Irlande	1 707	-59		181	1 829
France	1 305	362	-3		1 665
Allemagne	1 587	50			1 636
Benelux & Pays Nordiques	1 038	61		-1	1 098
Autres Entités Opérationnelles	1 719	159	1	53	1 931
<i>dont Europe de l'Est &amp; centrale</i>	877	47		18	943
<i>dont Zone Ibérique</i>	330	60			390
<i>dont Autres Entités Opérationnelles</i>	511	52	1	35	598
<b>Total Services IT</b>	<b>7 952</b>	<b>1 223</b>	<b>0</b>	<b>349</b>	<b>9 525</b>
<b>Worldline</b>	<b>1 099</b>			<b>25</b>	<b>1 124</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>9 051</b>	<b>1 223</b>	<b>0,0</b>	<b>373</b>	<b>10 648</b>
Infogérance	4 577	792	3	262	5 634
Conseil & Intégration de Systèmes	3 136	194	-74	72	3 328
Big Data & Cybersécurité	240	237	71	15	562
<b>Total Services IT</b>	<b>7 952</b>	<b>1 223</b>	<b>0</b>	<b>349</b>	<b>9 525</b>
<b>Worldline</b>	<b>1 099</b>			<b>25</b>	<b>1 124</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>9 051</b>	<b>1 223</b>	<b>0</b>	<b>373</b>	<b>10 648</b>

\* Taux de change 2015.

Les effets de périmètre se sont élevés à 1 223 millions d'euros et ont principalement été liés aux acquisitions de Bull (8 mois supplémentaires pour 697 millions d'euros), de Xerox ITO (6 mois pour 637 millions d'euros) et de Cambridge Technology Partners (13 millions d'euros). La base du chiffre d'affaires a été retraitée de -82 millions d'euros suite à la résiliation anticipée du contrat DWP WCA initiée par Atos et de -41 millions d'euros suite à la cession des activités de services sur site à Manpower.

Les transferts internes entre lignes de Services se sont élevés à 71 millions d'euros pour les huit premiers mois de 2014, correspondant à un transfert du Conseil & Intégration de Systèmes vers Big Data & Cybersécurité créé le 1<sup>er</sup> septembre 2014.

L'effet de change sur le chiffre d'affaires s'est élevé à 373 millions d'euros principalement venant des variations de la livre anglaise (+11% par rapport à 2014), du dollar américain (+19%) et du Franc Suisse (+14%).

Sur la marge opérationnelle, les effets de périmètre nets se sont élevés à 9,0 millions d'euros et l'effet sur les taux de changes ont été de 45,1 millions d'euros. Ces effets et ceux résultants de transferts internes sont les suivants :

#### Marge opérationnelle 2014

(en millions d'euros)	2014 Publié	Périmètre	Transferts internes	Taux de changes*	2014 à périmètre et taux de change constants
Amérique du Nord	44,8	47,0	0,4	8,2	100,4
Royaume-Uni & Irlande	143,9	-0,5		15,7	159,1
France	73,3	-18,8	-1,3		53,2
Allemagne	110,7	-0,7			109,9
Benelux & Pays Nordiques	128,7	-3,4		0,0	125,4
Autres Entités Opérationnelles	142,5	-7,3	1,0	17,2	153,3
<i>dont Europe de l'Est &amp; centrale</i>	72,6	-3,8		4,8	73,5
<i>dont Zone Ibérique</i>	10,9	-2,1			8,8
<i>dont Autres Entités Opérationnelles</i>	59,0	-1,4	1,0	12,4	71,0
Coûts des structures globales	-112,3	-7,3		0,8	-118,8
<b>Total Services IT</b>	<b>531,6</b>	<b>9,0</b>	<b>0,0</b>	<b>41,8</b>	<b>582,4</b>
<b>Worldline</b>	<b>170,4</b>			<b>3,3</b>	<b>173,7</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>701,9</b>	<b>9,0</b>	<b>0,0</b>	<b>45,1</b>	<b>756,1</b>
Infogérance	364,4	37,6	-2,2	25,7	425,5
Conseil & Intégration de Systèmes	233,3	-23,3	-19,7	10,4	200,7
Big Data & Cybersécurité	52,3	-2,6	21,9	5,8	77,3
Coûts centraux	-118,4	-2,7			-121,1
<b>Total Services IT</b>	<b>531,6</b>	<b>9,0</b>	<b>0,0</b>	<b>41,8</b>	<b>582,4</b>
<b>Worldline</b>	<b>170,4</b>			<b>3,3</b>	<b>173,7</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>701,9</b>	<b>9,0</b>	<b>0,0</b>	<b>45,1</b>	<b>756,1</b>

\* Taux de change 2015.

### E.1.3 Performance par Ligne de Service

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires				Marge opérationnelle		Marge opérationnelle %	
	2015	2014 <sup>1</sup>	% organique	% variation	2015	2014 <sup>1</sup>	2015	2014 <sup>1</sup>
Infogérance	5 658	5 634	+0,4%	+23,6%	501,8	425,5	8,9%	7,6%
Conseil & Intégration de Systèmes	3 255	3 328	-2,2%	+3,8%	207,2	200,7	6,4%	6,0%
Big Data & Cybersécurité	597	562	+6,2%	+149,0%	102,5	77,3	17,2%	13,8%
Coûts centraux <sup>2</sup>					-102,7	-121,1	-1,1%	-1,3%
Worldline	1 176	1 124	+4,7%	+7,1%	174,9	173,7	14,9%	15,5%
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>10 686</b>	<b>10 648</b>	<b>+0,4%</b>	<b>+18,1%</b>	<b>883,7</b>	<b>756,1</b>	<b>8,3%</b>	<b>7,1%</b>

<sup>1</sup> A périmètre et taux de change constants.

<sup>2</sup> Les coûts centraux excluent le coût des Directions des lignes de Services alloués aux Entités Opérationnelles du Groupe.

## E.1.31 Infogérance

(en millions d'euros)	2015	2014*	% organique	% variation
Chiffre d'affaires	5 658	5 634	+0,4%	+23,6%
Marge opérationnelle	501,8	425,5		
Taux de marge opérationnelle	8,9%	7,6%		

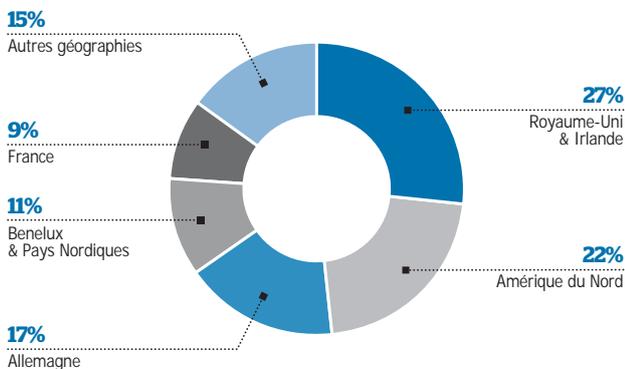
\* A périmètre et taux de change constants.

Le **chiffre d'affaires** en Infogérance s'est élevé à 5 658 millions d'euros, soit +23,6% par rapport à 2014. A taux de change et périmètre constants, le chiffre d'affaires a crû de +0,4%. La Ligne de Service a continué de mener avec succès la transition vers des infrastructures de Cloud hybrides chez ses clients, se traduisant par une croissance organique positive, grâce à des volumes en hausse et des gains de part de marchés au niveau mondial, compensant ainsi une baisse unitaire des prix. La croissance s'est matérialisée principalement au Royaume-Uni qui a bénéficié de la montée en charge du contrat DWP PIP, notamment au cours du premier semestre, et d'autres contrats d'infrastructures importants. Le chiffre d'affaires a aussi progressé dans tous les pays des « Autres Entités Opérationnelles », notamment en Asie-Pacifique, grâce à des volumes plus importants et à des ventes de matériel auprès d'un grand Etablissement Financier, ainsi qu'à la montée en charge des contrats avec des clients internationaux en Industrie,

Distribution & Transports, et Télécoms, Médias & Services aux collectivités. En Inde, Moyen-Orient & Afrique, le chiffre d'affaires a bénéficié de la signature de nouveaux contrats, comme avec Dynacons en Inde. Le chiffre d'affaires en Amérique du Sud a progressé notamment grâce à l'activité avec un distributeur de produits cosmétiques brésilien. Enfin, le chiffre d'affaires en Amérique du Nord a renoué avec la croissance au cours du second semestre, grâce à la contribution positive de Xerox ITO et à la montée en charge de plusieurs contrats en Industrie, Distribution & Transports.

La situation a été difficile dans d'autres zones : Benelux & Pays Nordiques a fait face à des fins de contrats, notamment avec un client historique dans les Services Financiers ; en Allemagne, l'activité a été impactée par la réduction des volumes notamment au sein des Services Financiers ; la France a fait face à une baisse d'activité avec deux acteurs dans les Télécoms.

### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES D'INFOGÉRANCE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



La **marge opérationnelle** de l'Infogérance en 2015 a atteint 501,8 millions d'euros, soit 8,9% du chiffre d'affaires, en amélioration de +130 points de base par rapport à 2014 à taux de change et périmètre constants. Cette performance a été surtout portée par le Royaume-Uni en ligne avec l'évolution du chiffre d'affaires décrite ci-dessus, par la forte réduction des coûts des opérations et de l'optimisation des régimes de retraite au cours du second semestre. En Amérique du Nord, la profitabilité a augmenté grâce à l'amélioration de la marge sur projets portant sur d'importants contrats et à au contrôle strict des coûts directs et indirects dans le cadre du programme « Tier One ». La profitabilité s'est améliorée en Allemagne également, grâce à une forte industrialisation des coûts sur les centres de production et à l'accord sur les régimes de retraite signé au premier semestre. La France a bénéficié de la matérialisation des synergies de coûts avec Bull. Enfin, la marge opérationnelle est restée stable au Benelux & Pays Nordiques, hors prise en compte de l'effet de base des régimes de retraite au second semestre 2014.

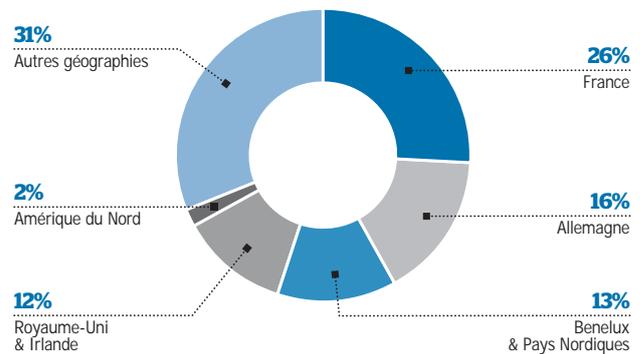
### E.1.3.2 Conseil & Intégration de Systèmes

(en millions d'euros)	2015	2014*	% organique	% variation
Chiffre d'affaires	3 255	3 328	-2,2%	+3,8%
Marge opérationnelle	207,2	200,7		
Taux de marge opérationnelle	6,4%	6,0%		

\* A périmètre et taux de change constants.

Le **chiffre d'affaires** a atteint 3 255 millions d'euros, +3,8% comparé à 2014, et -2,2% à taux de change et périmètre constants. La dynamique mise en place par le nouveau management permet le retour à la croissance organique. En Allemagne, la situation s'est améliorée au second semestre 2015. En 2015, le secteur le plus dynamique a été Public & Santé, le chiffre d'affaires a progressé en France grâce à de nouveaux projets dans les administrations publiques et à l'accroissement des volumes dans la Défense, ainsi qu'en Europe centrale & de l'Est porté par l'effet plein d'un contrat d'infrastructures aéroportuaires. Au Royaume-Uni, une forte activité de conseil dans le secteur de la Défense a partiellement compensé l'activité en Intégration de Systèmes dans le secteur public. Les Services Financiers ont amélioré leur performance dans toutes les zones géographiques, en particulier au Benelux & Pays Nordiques et en Amérique du Sud. La baisse des Télécoms, Médias & Services aux collectivités s'est concentrée principalement en Allemagne, en raison de moindres volumes d'affaires dans le secteur des télécommunications, avec Telefonica/E-plus et Nokia, ainsi qu'au Benelux & Pays Nordiques où le marché ne s'est pas encore redressé. Enfin, la baisse en Industrie, Distribution & Transports est principalement due à la décélération du contrat avec Thyssen en Allemagne et à de moindres volumes d'affaires aux États-Unis.

#### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE CONSEIL & INTÉGRATION DE SYSTÈMES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



La **marge opérationnelle** a été de 207,2 millions d'euros, soit 6,4% du chiffre d'affaires. L'amélioration de +40 points de base par rapport à 2014 à taux de change et périmètre constants est venue d'une meilleure gestion des projets, d'un contrôle strict de l'utilisation des ressources, ainsi que les synergies de coûts résultant de l'intégration de Bull. Benelux & Pays Nordiques a été affecté par l'effet de base de l'accord sur les régimes de retraite, réduit par des améliorations de productivité.

### E.1.3.3 Big Data & Cybersécurité

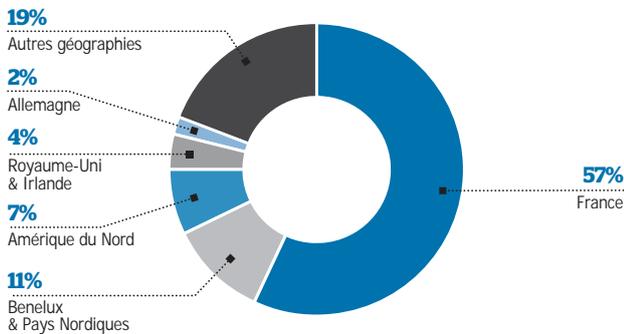
(en millions d'euros)	2015	2014*	% organique
Chiffre d'affaires	597	562	+6,2%
Marge opérationnelle	102,5	77,3	
Taux de marge opérationnelle	17,2%	13,8%	

\* A périmètre et taux de change constants.

Le **chiffre d'affaires** en Big Data & Cybersécurité s'est élevé à 597 millions d'euros en 2015, soit +6,2% en croissance organique par rapport à 2014. La croissance du chiffre d'affaires a été portée par la division Big Data grâce à des contrats dans le Calcul Haute Performance (HPC) en France et en Espagne, et par l'activité de cybersécurité en France et au Royaume-Uni. La

demande a été très importante dans la division Sécurité, en particulier pour l'encryptage et la gestion des identités et des accès. En 2015, le chiffre d'affaires de la Ligne de Service a cependant été affecté par des reports de commandes dans le secteur public en Suisse dans ce domaine.

**RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE BIG DATA & CYBERSÉCURITÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE**



La **marge opérationnelle** s'est élevée à 102,5 millions d'euros, soit 17,2% du chiffre d'affaires. Cette amélioration de +340 points de base par rapport à 2014 à taux de change et périmètre constants est venue de la hausse du chiffre d'affaires, conjuguée aux synergies de coûts suite à l'intégration de Bull.

**E.1.3.4 Worldline**

Une présentation détaillée des résultats 2015 de Worldline est disponible sur [worldline.com](http://worldline.com), dans la section investisseurs.

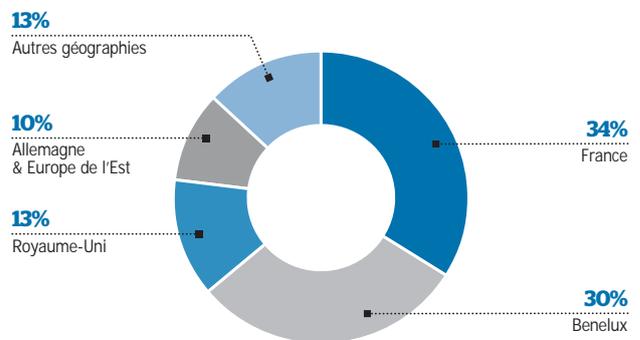
(en millions d'euros)	2015	2014*	% organique	% variation
Chiffre d'affaires	1 176	1 124	+4,7%	+7,1%
Marge opérationnelle	174,9	173,7		
Taux de marge opérationnelle	14,9%	15,5%		

\* A périmètre et taux de change constants.

Sous l'angle contributif, le **chiffre d'affaires** de Worldline a été de 1 176 millions d'euros, en hausse de +4,7% organiquement. Reportant en tant que société cotée, le chiffre d'affaires a atteint 1 227 millions d'euros en 2015, en hausse de +4,4% à taux de change et périmètre constants. Les trois entités opérationnelles ont contribué à la croissance organique en 2015 :

- dans les Services commerçants & Terminaux, la croissance des Acquisitions commerçants s'est accélérée tout au long de l'année, portée par un taux de croissance à deux chiffres des volumes de transactions en ligne, une expansion internationale rapide et un mix de prix plus favorable. L'activité Terminaux a profité de ce dynamisme ;
- les Traitement de transactions & logiciels de Paiement se sont développés grâce au dynamisme des Services de banque en ligne, avec la signature de nouveaux contrats et la croissance continue des volumes, ainsi qu'un niveau élevé des ventes de Licences en Asie, France et Allemagne ;
- en Mobilité & services Web Transactionnels, les activités d'EConsommateur & Mobilité ont affiché un taux de croissance à deux chiffres grâce à la signature de plusieurs nouveaux contrats. Cela a plus que compensé la décélération d'un contrat important au Royaume-Uni, qui s'est terminée comme prévu au troisième trimestre.

**RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE WORLDLINE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE**



L'OMDA a progressé de +50 points de base tel qu'anticipé, atteignant 235,3 millions d'euros et 19,2% du chiffre d'affaires. La **marge opérationnelle** a été de 174,9 millions d'euros, soit 14,9% du chiffre d'affaires, en diminution de 60 points de base par rapport à 2014, principalement en raison de l'augmentation des amortissements des coûts de développement informatique, suite à la mise en service des produits et plateformes dans lesquels Worldline avait investi lors des exercices précédents. En 2015, Worldline a bénéficié du lancement avec succès de ses nouvelles lignes d'offres et a poursuivi ses actions pour accroître sa compétitivité et son efficacité opérationnelle au travers du programme TEAM, par la livraison de projets spécifiques, et bénéficiant du lancement réussi de ses nouvelles offres de produits.

## E.1.4 Performance par Entité Opérationnelle

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires				Marge opérationnelle		Marge opérationnelle %	
	2015	2014 <sup>1</sup>	% organique	% variation	2015	2014 <sup>1</sup>	2015	2014 <sup>1</sup>
Royaume-Uni & Irlande	1 930	1 829	+5,5%	+13,1%	213,5	159,1	11,1%	8,7%
France	1 674	1 665	+0,6%	+28,3%	102,3	53,2	6,1%	3,2%
Allemagne	1 560	1 636	-4,6%	-1,7%	118,2	109,9	7,6%	6,7%
Amérique du Nord	1 338	1 365	-2,0%	+124,1%	140,5	100,4	10,5%	7,4%
Benelux & Pays Nordiques	1 055	1 098	-3,9%	+1,7%	97,9	125,4	9,3%	11,4%
Autres Entités Opérationnelles	1 951	1 931	+1,0%	+13,5%	142,0	153,3	7,3%	7,9%
Structures globales <sup>2</sup>					-105,5	-118,8	-1,1%	-1,2%
<b>Worldline</b>	<b>1 176</b>	<b>1 124</b>	<b>+4,7%</b>	<b>+7,1%</b>	<b>174,9</b>	<b>173,7</b>	<b>14,9%</b>	<b>15,5%</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>10 686</b>	<b>10 648</b>	<b>+0,4%</b>	<b>+18,1%</b>	<b>883,7</b>	<b>756,1</b>	<b>8,3%</b>	<b>7,1%</b>

1 A périmètre et taux de change constants.

2 Les structures globales comprennent le coût des Directions des lignes de Services non alloué aux Entités Opérationnelles du Groupe ainsi que les coûts centraux.

De grandes géographies telles que l'Allemagne, le Benelux & Pays Nordiques, et l'Amérique du Nord ont significativement amélioré leur évolution du chiffre d'affaires au cours de la seconde partie de l'année :

- L'Allemagne a amélioré la tendance de son chiffre d'affaires (de -7,9% au premier semestre, à -1,4% au second semestre) grâce à de fortes actions du nouveau management ;
- Benelux & Pays Nordiques (de -6,1% au premier semestre, à -0,3% au second semestre) a amélioré sa tendance trimestre après trimestre et a bénéficié de la dynamique commerciale en Big Data & Cybersécurité dans le Secteur Public en Belgique ;
- en Amérique du Nord (de -7,6% au premier semestre, à stable au second semestre) grâce à la nouvelle dynamique commerciale suivant l'intégration de Xerox ITO et la fin de la décélération du contrat MetLife.

En 2015, les principaux contributeurs à la croissance du chiffre d'affaires ont été le Royaume-Uni et Worldline, et dans une moindre mesure, la France et les « Autres Entités Opérationnelles » :

- le Royaume-Uni a affiché une forte croissance organique de +5,5% grâce à sa dynamique en Infogérance ;

- Worldline a continué de contribuer à la croissance organique du Groupe avec une performance forte de +4,7% sur l'année ;
- avec +1,1% de croissance organique au second semestre, la France a fortement progressé en Big Data & Cybersécurité et en Intégration de Systemes ;
- « Autres Entités Opérationnelles » a également contribué à la croissance du chiffre d'affaires du Groupe, en Asie-Pacifique, particulièrement grâce à une forte activité en Public & Santé, et en Amérique latine dans les Services Financiers et en Industrie, Distribution & Transports.

En 2015, le Groupe a généré les synergies de coûts attendues avec Bull, dans trois domaines ciblés : réorganisation des frais administratifs et généraux, réduction des achats et optimisation de l'immobilier. Cela a été particulièrement le cas en France et dans les Structures globales où la marge a ainsi connu une amélioration significative. Le Groupe a continué l'exécution du Programme « Tier One » au travers de l'industrialisation de centres de production des pays offshore, et une optimisation continue des frais administratifs. Dans le cadre de ce programme, le Groupe a continué d'optimiser ses plans de retraites. Ceci s'est traduit par un effet positif de 38 millions d'euros au premier semestre pour l'Allemagne et les structures globales, et de 36 millions d'euros au second semestre au Royaume-Uni, comparé à 50 millions d'euros au second semestre l'an dernier aux Pays-Bas.

## E.1.41 Royaume-Uni & Irlande

(en millions d'euros)	2015	2014*	% organique	% variation
Chiffre d'affaires	1 930	1 829	+5,5%	+13,1%
Marge opérationnelle	213,5	159,1		
Taux de marge opérationnelle	11,1%	8,7%		

\* A périmètre et taux de change constants.

Le **chiffre d'affaires** s'est élevé à 1 930 millions d'euros, en hausse de 13,1% par rapport à 2014, et de 5,5% à taux de change et périmètre constants.

La performance soutenue de l'entité opérationnelle est venue principalement de l'Infogérance (+8,1%), en Public & Santé avec des volumes plus importants générés par le contrat DWP PIP, ainsi que d'une forte activité avec le ministère de la Justice dans le secteur Industrie, Distribution & Transports avec le plein effet du contrat avec Royal Mail Group remporté en 2014.

Le Conseil & Intégration de Systèmes a baissé de -4,4%. La performance du Secteur Public a été similaire à celle en 2014, grâce à l'augmentation des volumes dans la Défense, à la montée en charge du contrat en Gestion Applicative pour le Post Office, enfin à un nombre accru de projets avec l'Agence de démantèlement nucléaire (« Nuclear Decommissioning Authority », NDA). Dans les Services Financiers, la Ligne de Service a réussi à plus que compenser la fin d'un grand projet avec une société d'assurance grâce à des projets SAP avec un groupe bancaire leader. Tandis que l'activité s'est réduite avec certains clients du marché Transports, la Ligne de Service a

remporté de nouveaux contrats avec de nouveaux clients dans la Distribution. Dans les Télécoms, Médias & Services aux collectivités, de nouveaux projets de conseil a permis de compenser l'effet de base lié à un client important en 2014.

Le chiffre d'affaires des Big Data & de la Cybersécurité a fortement augmenté grâce des contrats avec le ministère de la Justice et à deux grands projets de Cybersécurité dans les secteurs Défense et Transports.

La **marge opérationnelle** a atteint 213,5 millions d'euros, en hausse significative par rapport à l'exercice précédent (54,5 millions d'euros). Cette hausse a été portée par la croissance du chiffre d'affaires et une gestion de projets plus efficace sur les grands contrats, ainsi que par l'optimisation des régimes de retraite pour un montant de 36 millions d'euros au second semestre. La performance de la marge opérationnelle est aussi venue des projets de transformation, comprenant une réduction des coûts internes et la diminution du nombre de sous-traitants. Ces économies ont été partiellement réinvesties dans de nouvelles opportunités commerciales afin de soutenir la croissance du chiffre d'affaires dans les domaines clés de la transformation numérique.

## E.1.42 France

(en millions d'euros)	2015	2014*	% organique	% variation
Chiffre d'affaires	1 674	1 665	+0,6%	+28,3%
Marge opérationnelle	102,3	53,2		
Taux de marge opérationnelle	6,1%	3,2%		

\* A périmètre et taux de change constants.

A 1 674 millions d'euros, le **chiffre d'affaires** en France a progressé de +28,3% par rapport à 2014, grâce à l'intégration de Bull, et +0,6% de croissance organique. En 2015, la France a confirmé son retour à la croissance du chiffre d'affaires grâce à une tendance positive, solide et durable en Big Data & Cybersécurité et en Conseil & Intégration de Systèmes.

En Infogérance, une forte croissance a été enregistrée en Industrie, Distribution & Transports grâce à la montée en charge de contrats avec un constructeur aéronautique mondial et avec PWC. De nouveaux contrats avec un leader français des Télécoms et une activité accrue avec la CNAMTS (Caisse nationale d'assurance maladie pour les travailleurs salariés) ont permis de compenser pour partie de moindres volumes en Télécoms, Médias & Services aux collectivités.

Le chiffre d'affaires en Conseil & Intégration de Systèmes a cru en Public & Santé grâce à la montée en charge de nouveaux contrats avec les administrations locales et à l'augmentation des volumes d'affaires avec des institutions européennes. Il est resté quasiment stable en Industrie, Distribution & Transports et a été impacté par moins de projets en Télécoms, Médias & Services aux collectivités.

La croissance organique du chiffre d'affaires de Big Data & Cybersécurité s'est accéléré pour atteindre +11,5% au second semestre, principalement porté par le secteur Public & Santé, notamment avec le ministère français de la Défense, le CEA et Météo France.

La **marge opérationnelle** a atteint 102,3 millions d'euros, soit 6,1% du chiffre d'affaires, et a progressé ainsi de presque +300 points de base. La rentabilité s'est améliorée pour toutes les lignes de Services, portée principalement par Big Data & Cybersécurité grâce à la forte croissance du chiffre d'affaires, associée aux économies réalisées dans le cadre du programme de synergie de coûts avec Bull. Malgré la baisse du chiffre d'affaires, l'Infogérance a réussi à améliorer sa performance en opérant des économies très fortes sur ses coûts indirects dans le cadre du programme de synergie des coûts mis en place avec Bull et du programme Tier One. Enfin, la performance de Conseil & Intégration de Systèmes s'est améliorée, obtenue par une meilleure utilisation des ressources, dans les Services Technologiques suite à des mesures de gestion des ressources initiées au premier semestre, ainsi qu'à une forte maîtrise des coûts indirects tout au long de l'année.

### E.1.4.3 Allemagne

(en millions d'euros)	2015	2014*	% organique	% variation
Chiffre d'affaires	1 560	1 636	-4,6%	-1,7%
Marge opérationnelle	118,2	109,9		
Taux de marge opérationnelle	7,6%	6,7%		

\* A périmètre et taux de change constants.

Le **chiffre d'affaires** s'est élevé à 1 560 millions d'euros, en baisse de -4,6% par rapport à 2014 à taux de change et périmètre constants.

En Infogérance (-2,5%), le chiffre d'affaires a temporairement diminué dans le marché Télécoms, Médias & Services aux collectivités en raison du décalage entre la décélération du contrat avec E-plus et la montée en charge du contrat signé avec Telefonica au quatrième trimestre, suite à leur fusion. Le chiffre d'affaires a crû en Industrie, Distribution & Transports porté par les activités de transition et de transformation dans le cadre des nouveaux contrats avec Siemens, tandis que les Services Financiers ont été impactés par de moindres volumes de revente.

En Conseil & Intégration de Systèmes, le chiffre d'affaires s'est amélioré tout au long de l'année, passant de -13,4% pendant le premier semestre à -4,7% pendant le second. Dans l'ensemble, la bonne performance enregistrée dans les secteurs Public & Santé et dans les Services Financiers a compensé la diminution du chiffre d'affaires dans les autres secteurs. Les Télécoms, Médias & Services aux collectivités ont été impactés par le décalage précédemment décrit avec E-plus et par la fin de la transition avec Nokia. En Industrie, Distribution & Transports, un nouveau projet avec un grand constructeur automobile a en partie compensé une baisse d'un contrat avec Thyssen.

Le chiffre d'affaires de Big Data & Cybersécurité a augmenté de +2,8% principalement dû à une activité soutenue de la division HPC dans les Télécoms, Médias & Services aux collectivités et à une bonne performance en Industrie, Distribution & Transports, notamment dans l'automobile.

La **marge opérationnelle** a atteint 118,2 millions d'euros, soit 7,6% du chiffre d'affaires, ce qui correspond à une amélioration de +90 points de base par rapport à l'exercice précédent à taux de change et périmètre constants. La marge opérationnelle en Infogérance s'est améliorée grâce à des économies importantes, notamment de coûts directs et indirects, par une meilleure gestion de la sous-traitance, et par l'intensification des activités dans les centres de production offshore. La profitabilité du Conseil & Intégration de Systèmes a été impactée par la baisse dans les Télécoms. Cela a été partiellement atténué par d'importantes économies en frais généraux et administratifs, par une réorganisation des effectifs et par la rationalisation des locaux. La marge opérationnelle en Big Data & Cybersécurité a considérablement crû en ligne avec la croissance du chiffre d'affaires et les réductions de coûts indirects. Enfin, le programme d'optimisation continue des régimes de retraite du Groupe a contribué pour 18 millions d'euros à la marge opérationnelle en Allemagne pendant le premier semestre, comme communiqué lors des résultats du premier semestre 2015.

### E.1.4.4 Amérique du Nord

(en millions d'euros)	2015	2014*	% organique	% variation
Chiffre d'affaires	1 338	1 365	-2,0%	+124,1%
Marge opérationnelle	140,5	100,4		
Taux de marge opérationnelle	10,5%	7,4%		

\* A périmètre et taux de change constants.

Le **chiffre d'affaires** a atteint 1 338 millions d'euros, soit une croissance de +124% par rapport à 2014, grâce à l'intégration de Xerox ITO au second trimestre. Le chiffre d'affaires a été en baisse de -2,0% par rapport à 2014 à taux de change et périmètre constants. D'un point de vue séquentiel, l'entité opérationnelle a terminé le second semestre avec une croissance organique de +0,1% par rapport à la même période l'année précédente, les premières synergies commerciales avec Xerox ITO ayant commencé à se concrétiser et le projet de séparation de l'informatique chez McGraw-Hill Education et l'effet de base négatif de MetLife en Infogérance ayant été progressivement atténués.

Le Conseil & Intégration de Systèmes a enregistré une baisse de -13,2%, de plus grands volumes et de nouveaux contrats obtenus en particulier dans les Services Financiers et Public & Santé n'ayant pas suffi à compenser la fin de contrats livrés en

2014 (notamment la livraison réussie d'un grand contrat avec un constructeur mondial d'équipements agricoles) et la réduction des volumes en Industrie, Distribution & Transports.

Le chiffre d'affaires en Big Data & Cybersécurité a bénéficié d'un nouveau contrat HPC sur le marché Public & Santé.

La profitabilité a progressé pour atteindre 10,5% du chiffre d'affaires, portée par la hausse de la **marge opérationnelle** de l'Infogérance, provenant de contrats d'achats, ainsi que par une augmentation de la production en offshore et par les synergies de coûts sur le périmètre Xerox ITO. La marge opérationnelle en Big Data & Cybersécurité a augmenté, bénéficiant de la vente HPC mentionnée ci-dessus et des économies générées par le programme Tier One. En Conseil & Intégration de Systèmes, la réduction des marges sur les projets a été en partie compensée par un contrôle rigoureux des coûts.

## E.1.4.5 Benelux & Pays Nordiques

(en millions d'euros)	2015	2014*	% organique	% variation
Chiffre d'affaires	1 055	1 098	-3,9%	+1,7%
Marge opérationnelle	97,9	125,4		
Taux de marge opérationnelle	9,3%	11,4%		

\* A périmètre et taux de change constants.

A 1 055 millions d'euros en 2015, le **chiffre d'affaires** a enregistré une décroissance organique de -3,9%, avec une reprise de +0,1% a été observée au quatrième trimestre. En Infogérance, le chiffre d'affaires a été soutenu par des ventes en augmentation chez de grands comptes tels que Achmea et Rabobank, et par une tendance positive en Industrie, Distribution & Transports qui a bénéficié de la mise en œuvre de nouveaux contrats avec un acteur mondial de l'électronique de consommation courante aux Pays-Bas et une entreprise européenne de construction, leader dans son domaine. Cela a permis de compenser en partie la décélération de contrats dans les Services Financiers conjuguée à une réduction de l'activité avec les institutions publiques néerlandaises.

En Conseil & Intégration de Systèmes, le chiffre d'affaires a enregistré une baisse organique de 3,1% ; représentant 42% de la ligne opérationnelle, les Services Technologiques ont fortement progressé (+9,3%), portés par une dynamique commerciale et une gestion des effectifs rigoureuse. En termes de marché, la croissance des Services Financiers a été alimentée par de nouveaux projets. En Industrie, Distribution & Transports, l'augmentation de la production de services à un grand

constructeur de camions a quasiment compensé des volumes plus faibles par ailleurs. Enfin, Télécoms, Médias & Services aux collectivités a été en baisse en raison de la décélération du contrat KPN.

Big Data & Cybersécurité a enregistré une croissance solide, portée par des ventes facturées à un client dans le Secteur Public belge au cours du quatrième trimestre de l'année.

La **marge opérationnelle** a atteint 97,9 millions d'euros en 2015, soit 9,3% du chiffre d'affaires, par rapport à 125,4 millions d'euros en 2014, qui comprenait près de 50 millions d'euros résultant de l'optimisation des régimes de retraite. Ainsi, si l'on exclut cet effet, Benelux & les Pays Nordiques est parvenu à améliorer sa profitabilité malgré la diminution du chiffre d'affaires. Cette performance est due à l'amélioration de la gestion des ressources au sein du Conseil & Intégration de Systèmes, notamment après le transfert vers les Services Technologiques, permettant un taux d'utilisation plus élevé et une optimisation de la base de coûts en Infogérance. La hausse de la marge au sein Big Data & Cybersécurité est directement venue de la croissance de l'activité.

## E.1.4.6 Autres Entités Opérationnelles

(en millions d'euros)	2015	2014*	% organique	% variation
Chiffre d'affaires	1 951	1 931	+1,0%	+13,5%
Marge opérationnelle	142,0	153,3		
Taux de marge opérationnelle	7,3%	7,9%		

\* A périmètre et taux de change constants.

Le **chiffre d'affaires** des autres entités opérationnelles a atteint 1 951 millions d'euros, en croissance organique de +1,0% avec une forte activité en Infogérance, en particulier en Public & Santé grâce à de nouveaux volumes d'affaires pour des ministères en Slovaquie et à la montée en charge de plusieurs contrats en Autriche. Cette croissance était réalisée également en Services Financiers grâce à l'augmentation des volumes avec une grande banque de Hong Kong. Cela a permis de compenser la fin de projets livrés produits en 2014 en Autriche, en Suisse et en Turquie en Industrie, Distribution & Transports.

Le chiffre d'affaires en Conseil & Intégration de Systèmes a aussi progressé, en particulier en Public & Santé, avec les contrats Ashgabat, conjugué à une production de services additionnelle en Slovaquie, ce qui a compensé la baisse du chiffre d'affaires dans Industrie, Distribution & Transports suite à la livraison du

projet des Jeux Olympiques de la Jeunesse à Nanjing en 2014 et un nombre de projets moins élevé en Autriche.

Le chiffre d'affaires a diminué en Big Data & Cybersécurité en raison de reports de commandes de la part du secteur public en Suisse, certains d'entre eux ayant été confirmé en fin d'année.

La **marge opérationnelle** a été de 142,0 millions d'euros, soit 7,3% du chiffre d'affaires. Elle a augmenté dans la Zone Ibérique grâce à une plus forte productivité et à des économies de coûts indirects. L'Europe centrale & de l'Est a été impactée par le report de contrats de sécurité dans le secteur public Suisse, comme mentionné précédemment, tandis que l'Inde, Moyen-Orient & Afrique a enregistré une augmentation des coûts directs par rapport à l'exercice précédent.

## E.1.4.7 Coûts des structures globales

Le coût global des structures a diminué de -13,3 millions d'euros par rapport à 2014, à taux de change et périmètre constants, conséquence de l'optimisation continue des fonctions centrales du Groupe et des régimes de retraite au premier semestre.

## E.1.5 Chiffre d'affaires par marché

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires		
	2015	2014*	% organique
Industrie, Distribution & Transports	3 634	3 696	-1,7%
Public & Santé	3 089	2 849	+8,4%
Télécoms, Médias & Services aux collectivités	2 084	2 217	-6,0%
Services Financiers	1 878	1 886	-0,5%
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>10 686</b>	<b>10 648</b>	<b>+0,4%</b>

\* A périmètre et taux de change constants.

### E.1.5.1 Industrie, Distribution & Transports

Le marché Industrie, Distribution & Transports a été le plus important du Groupe (34%), atteignant 3 634 millions d'euros en 2015, en retrait de -1,7% par rapport à 2014, à taux de change et périmètre constants. Le chiffre d'affaires réalisé sur ce marché a commencé de bénéficier de la forte activité commerciale en fin d'année, la première partie de l'année ayant été marquée par la fin de plusieurs contrats.

Sur ce marché, 21% du chiffre d'affaires a été réalisé avec les 10 premiers clients : Xerox, un grand constructeur aéronautique, un grand constructeur automobile, Nike, une grande société d'électronique, le groupe Daimler, la Vehicle and Operator Services Agency (VOSA), Volkswagen, Johnson & Johnson, et Carl Zeiss Stiftung.

### E.1.5.2 Public & Santé

Le marché Public & Santé a été le second marché du Groupe avec 29% du chiffre d'affaires total, à 3 089 millions d'euros, en hausse de +8,4% par rapport à 2014 à taux de change et périmètre constants. La croissance a été principalement portée par le Royaume-Uni grâce à la montée en charge des contrats avec DWP PIP et le ministère de la Justice. Big Data & Cybersécurité a également enregistré une forte performance en particulier en France.

34% du chiffre d'affaires de ce marché a été réalisé auprès de 10 clients principaux : le service médical du ministère du Travail et des Retraites (DWP), le ministère de la Justice au Royaume-Uni, Les institutions européennes (UE), Le ministère l'Ecologie en France, l'Agence de démantèlement nucléaire (NDA) et NHS Scotland (Royaume-Uni), la SNCF, le CEA (France), des administrations en Europe de l'Est et le Department of Information Resources Texas (États-Unis).

### E.1.5.3 Télécoms, Médias & Services aux collectivités

Le marché Télécom, Médias & Services aux collectivités a représenté 20% du chiffre d'affaires du Groupe, avec 2 084 millions d'euros, en baisse de -6,0% par rapport à 2014 à taux de change et périmètre constants. La diminution du chiffre d'affaires provient principalement de moindres volumes auprès des opérateurs de télécommunications européens, en particulier avec KPN/E-plus en Allemagne et au Benelux, et dans le secteur de l'énergie en France.

Les principaux clients sont : BBC, EDF/British Energy, Nokia, Orange, McGraw-Hill Education, Telefonica/O2, Disney World, Telecom Italia, Microsoft et GDF Suez. Les 10 premiers clients ont représenté 56% du total du marché Télécoms, Médias & Services aux collectivités.

## E.1.5.4 Services Financiers

Les Services Financiers ont constitué le quatrième marché du Groupe, soit 18% du chiffre d'affaires total avec 1 878 millions d'euros, quasiment stable par rapport à 2014 à périmètre et taux de change constants. La forte performance des « Autres Entités Opérationnelles », portée par l'accroissement des volumes et le lancement de nouveaux projets, a entièrement compensé l'arrivée à terme du contrat Talanx en Allemagne.

Sur ce marché, 48% du chiffre d'affaires ont été générés par les 10 clients principaux : National Savings & Investments, la plus grande banque allemande, une grande banque de Hong Kong, BNP Paribas, Achmea, McGraw-Hill Financial, Société Générale, La Poste, Crédit Agricole, et ING.

## E.1.6 Prise de commandes

### E.1.6.1 Prise de commandes et ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires

En 2015, la prise de commandes du Groupe s'est élevée à 11 214 millions d'euros, en hausse de +23% par rapport à l'an dernier, représentant un ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires de 105% (118% pour le quatrième trimestre).

La prise de commandes et le ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires par Ligne de Service des Services Informatiques ont été les suivants :

	Prises de commandes	Ratio prises de commande sur chiffre d'affaires
	2015	2015
Infogérance	5 707	101%
Conseil & Intégration de Systèmes	3 608	111%
Big Data & Cybersécurité	757	127%
<b>TOTAL SERVICES IT</b>	<b>10 072</b>	<b>106%</b>

Les principaux nouveaux contrats signés cette année en Infogérance ont été avec National Savings & Investments et Royal Mail au Royaume-Uni, Telefonica en Allemagne, qui a compris une partie Intégration de Systèmes, BASF principalement en Allemagne, Enel en Europe centrale & de l'Est et en Zone Ibérique, DCNS en France. Les principaux nouveaux contrats signés en Conseils & Intégration de Systèmes ont été avec Accor en France, le ministère de l'Intérieur de la République tchèque en Europe centrale & de l'Est, et Nokia en Allemagne tandis que Big Data & Cybersécurité a signé des nouveaux contrats avec le CEA en France et la Police nationale en Suisse.

Les renouvellements de contrats de l'année ont inclus de grands contrats en Infogérance comme l'accord-cadre avec Siemens, qui a bénéficié d'une extension (0,3 milliard d'euros enregistrés dans la prise de commandes en 2015), la prolongation du contrat PIP avec le ministère du Travail et des Retraites au Royaume-Uni, NHS Scotland, Carl Zeiss en Allemagne, ainsi que Walt Disney Company et McGraw-Hill Education aux États-Unis. La dynamique commerciale de Worldline a été également solide en particulier avec le renouvellement de tous les contrats en traitement d'émissions qui étaient arrivés à terme.

La prise de commandes et le ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires par marché se décomposent ainsi :

	Prises de commandes			Ratio prises de commande sur chiffre d'affaires		
	S1	S2	2015	S1	S2	2015
Industrie, Distribution & Transports	1 873	2 129	4 002	117%	105%	110%
Public & Santé	1 584	2 012	3 596	110%	122%	116%
Télécoms, Médias & Services aux collectivités	756	1 294	2 051	74%	122%	98%
Services Financiers	875	691	1 565	99%	70%	83%
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>5 088</b>	<b>6 126</b>	<b>11 214</b>	<b>103%</b>	<b>107%</b>	<b>105%</b>

## E.1.6.2 Carnet de commandes

En ligne avec une activité commerciale dynamique, le carnet de commandes à fin décembre 2015 s'est accru de +2,9 milliards d'euros par rapport à l'an dernier, comprenant l'intégration de

Xerox ITO, et s'est élevé à 19,1 milliards d'euros, soit 1,7 année de chiffre d'affaires.

## E.1.6.3 Propositions commerciales

Le montant total pondéré des propositions commerciales s'est élevé à 6,2 milliards d'euros à fin 2015, soit +12,5% comparé à

fin décembre 2014, comprenant l'intégration de Xerox ITO. Ce montant a représenté 6,6 mois de chiffre d'affaires.

## E.1.7 Ressources Humaines

L'effectif total du Groupe était de 91 322 salariés fin décembre 2015, par rapport à 85 865 à la fin décembre 2014. La hausse de +6,4% des effectifs provient principalement de l'intégration de 9 500 salariés de Xerox ITO qui ont rejoint le Groupe le 1<sup>er</sup> juillet 2015 ainsi que les effectifs qui ont quitté le Groupe à la suite de la cession activités de services sur site en France et de la résiliation anticipée du contrat WCA pour le DWP au Royaume-Uni. Tous les effets de périmètre ci-dessus concernent la ligne opérationnelle Infogérance.

En 2015, le Groupe a recruté plus de 13 000 personnes, dont la majorité a rejoint les deux plus importantes Lignes de Service. Les recrutements ont été menés en majeure partie dans les pays offshore, surtout en Inde, mais aussi au Royaume-Uni et aux États-Unis dans les zones de croissance.

Le taux de départs volontaires a été à 12,1% au niveau Groupe, 21,2% dans les pays offshore.

Les effectifs directs s'élevaient à 85 558 salariés fin 2015, représentant 93,7% des effectifs totaux du Groupe à fin 2015, par rapport à 92,1% à fin 2014. Les effectifs indirects étaient de 5 764, soit en baisse de -15% par rapport à 2014, en ligne avec l'optimisation continue des ressources.

En 2015, les effectifs dans les pays offshore ont augmenté de 37% pour atteindre 24 744 salariés à fin décembre 2015 (comprenant 4 200 employés de Xerox ITO). La majorité de ces effectifs se trouvait en Inde, le solde étant principalement localisé en Europe de l'Est. Les effectifs offshore en Intégration de Systèmes ont représenté 43% de l'effectif direct en ligne avec l'objectif d'atteindre les 50% à fin 2016.

L'évolution des effectifs en 2015 par Ligne de Service et par Entité Opérationnelle est la suivante :

	Début janvier 2015	Périmètre	Recrutements	Départs, Licenciements & Réorganisation	Fin décembre 2015
Infogérance	35 765	7 195	6 276	-7 875	41 361
Conseil & Intégration de Systèmes	34 138	17	5 590	-6 036	33 710
Big Data & Cybersécurité	1 885	18	287	1 195	3 385
Coûts centraux	586	-6	52	-280	352
Worldline	6 670		631	-551	6 750
<b>Total des effectifs directs</b>	<b>79 044</b>	<b>7 224</b>	<b>12 836</b>	<b>-13 547</b>	<b>85 558</b>
Royaume-Uni & Irlande	9 744	-1 353	1 164	-1 784	7 771
France	13 103	-798	605	-1 281	11 629
Allemagne	7 954	30	152	-558	7 578
Amérique du Nord	3 060	9 497	1 161	-1 644	12 074
Benelux & Pays Nordiques	5 937	-160	139	-727	5 189
Autres Entités Opérationnelles	32 505	8	8 972	-7 357	34 128
Structures globales	71		12	355	438
Worldline	6 670		631	-551	6 750
<b>Total des effectifs directs</b>	<b>79 044</b>	<b>7 224</b>	<b>12 836</b>	<b>-13 547</b>	<b>85 558</b>
<b>Total des effectifs indirects</b>	<b>6 821</b>	<b>-8</b>	<b>511</b>	<b>-1 560</b>	<b>5 764</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>85 865</b>	<b>7 216</b>	<b>13 348</b>	<b>-15 107</b>	<b>91 322</b>

Les effectifs directs en Infogérance fin décembre 2015 se sont élevés à 41 361 salariés, soit une augmentation de +16% par rapport au début de l'année, principalement en raison des effets de périmètre expliqués précédemment. Les effectifs directs en Conseil & Intégration de Systèmes en 2015 sont restés quasiment stables, avec 33 710 salariés. Les effectifs directs en Big Data & Cybersécurité se sont élevés à 3 385 à fin 2015. Les effectifs directs de Worldline sont restés stables à 6 750 salariés.

## E.2 Objectifs 2016

Le Groupe a décidé de changer les définitions du flux de trésorerie disponible et de la marge opérationnelle avec pour objectif d'exclure les effets des plans de rémunération en actions sur la performance, en conformité avec les pratiques de marché.

Ainsi, le flux de trésorerie disponible du Groupe exclut le produit des plans de rémunérations en actions et la marge opérationnelle exclut l'amortissement des plans de rémunération en actions.

Les objectifs 2016 suivants doivent être considérés selon ces nouvelles définitions.

**Chiffre d'affaires** : continuer d'améliorer la croissance organique par rapport à celle de 2015. Objectif de croissance du chiffre d'affaires à taux de change constants supérieur à +8%.

**Marge opérationnelle** : entre 9,0% à 9,5% du chiffre d'affaires<sup>1</sup>.

**Flux de trésorerie disponible** : de l'ordre de 550 millions d'euros<sup>2</sup>.

Les chiffres ci-dessus incluent la contribution des services d'Infogérance d'Unify depuis le 1<sup>er</sup> février 2016 et excluent la contribution d'Equens.

<sup>1</sup> Hors amortissement des plans de rémunération en actions représentant environ 30 points de base en 2015 et en 2016.

<sup>2</sup> Hors produits des plans de rémunération en actions représentant 57 millions d'euros en 2015 et environ 50 millions d'euros en 2016.

## E.3 Revue financière

### E.3.1 Etat du résultat global

Le Groupe a réalisé un résultat net (attribuable aux propriétaires de la Société Mère) de 406,2 millions d'euros en 2015, représentant 3,8% du chiffre d'affaires consolidé et une augmentation de 53,2% par rapport à 2014. Le résultat net normalisé, retraité des produits et charges inhabituels, anormaux et peu fréquents (nets d'impôts), s'est élevé à 605,2 millions d'euros, représentant 5,7% du chiffre d'affaires consolidé 2015.

(en millions d'euros)	Exercice 2015	% Rentabilité	Exercice 2014	% Rentabilité
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>883,7</b>	<b>8,3%</b>	<b>701,9</b>	<b>7,8%</b>
Autres produits et charges opérationnels	-294,4		-261,6	
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>589,3</b>	<b>5,5%</b>	<b>440,3</b>	<b>4,9%</b>
Résultat financier	-45,2		-51,6	
Charge d'impôt	-109,7		-104,1	
Part des participations ne donnant pas le contrôle et quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	-28,2		-19,4	
<b>Résultat net – attribuable aux propriétaires de la Société Mère</b>	<b>406,2</b>	<b>3,8%</b>	<b>265,2</b>	<b>2,9%</b>
<b>Résultat net normalisé – attribuable aux propriétaires de la Société Mère*</b>	<b>605,2</b>	<b>5,7%</b>	<b>438,0</b>	<b>4,8%</b>

\* Défini ci-après.

## Marge opérationnelle

Afin de mieux appréhender les spécificités de son activité, le Groupe présente un compte de résultat consolidé par nature. En dessous de la ligne présentant le chiffre d'affaires, les charges opérationnelles liées aux activités courantes sont détaillées comme suit : les charges de personnel et les charges opérationnelles.

L'ensemble de ces deux postes, déduit du chiffre d'affaires, permet d'obtenir la marge opérationnelle, un des principaux indicateurs de performance du Groupe.

La marge opérationnelle représente la performance opérationnelle sous-jacente des activités courantes et est expliquée dans la revue opérationnelle.

## Autres produits et charges opérationnels

Le poste « Autres produits et charges opérationnels » comprend les produits et charges qui sont inhabituels, anormaux et peu fréquents et a représenté une charge nette de 294,4 millions d'euros en 2015 dont 189,9 millions d'euros de dépenses de

réorganisation des effectifs, de coûts de rationalisation, de frais associés, d'intégration et d'acquisition. Le détail par nature de ce poste est le suivant :

(en millions d'euros)

	Exercice 2015	Exercice 2014
Réorganisation des effectifs	-96,3	-129,9
Rationalisation et frais associés	-41,8	-25,9
Coûts d'intégration et d'acquisition	-51,8	-15,4
Amortissement des immobilisations incorporelles relatives à l'allocation du prix d'acquisition	-71,9	-50,7
Autres	-32,6	-39,7
<b>TOTAL</b>	<b>-294,4</b>	<b>-261,6</b>

Les dépenses de **réorganisation des effectifs** se sont élevées à 96,3 millions d'euros et sont principalement liées à :

- l'effort d'adaptation des effectifs du Groupe dans différentes GBU telles que l'Allemagne, l'Amérique du Nord, la Zone Ibérique, et le Royaume-Uni ;
- la rationalisation des niveaux de management intermédiaire, y compris au sein des Structures Globales ;
- la réorganisation mise en place des fonctions indirectes Bull dans le cadre de la réalisation de synergies de coûts.

Les coûts de **rationalisation et frais associés** se sont élevés à 41,8 millions d'euros et ont été engendrés essentiellement par la fermeture de sites dans le cadre des plans de réorganisation et de regroupement des centres de données, principalement en Allemagne (15,4 millions d'euros), au Benelux et dans les Pays Nordiques (8,0 millions d'euros), en lien avec des plans de restructuration. Ce montant inclut également les coûts externes pour la mise en œuvre du programme TEAM chez Worldline (3,9 millions d'euros).

Les **coûts d'intégration et d'acquisition** se sont élevés à 51,8 millions d'euros et correspondent principalement aux coûts d'acquisition et d'intégration de Xerox ITO, aux coûts

d'intégration restant de Bull et dans une moindre mesure aux coûts d'acquisition d'Equens/Paysquare et Unify.

L'**amortissement au titre de l'exercice 2015 des immobilisations incorporelles** reconnues dans le cadre de l'allocation des prix d'acquisitions s'est élevé à 71,9 millions d'euros dont :

- 42,9 millions d'euros de charge d'amortissement correspondant à la relation clients apportée par SIS, amortissable sur 8,75 ans à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2011 ;
- 16,2 millions d'euros de charge d'amortissement de la relation clients et des brevets apportés par Bull, amortissables à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2014, respectivement sur 9,3 ans et 9,9 ans ; et
- 9,9 millions d'euros de charge d'amortissement de la relation clients apportée par Xerox ITO, amortissable à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2015.

Le poste « **autres** » s'est élevé à 32,6 millions d'euros et correspondait principalement à une action ponctuelle de large envergure pour requalifier des ingénieurs informatiques en Allemagne et en France (y compris les effectifs de Bull) pour un montant de 29,4 millions d'euros.

## Résultat financier

---

Le résultat financier du Groupe s'est soldé par une charge de 45,2 millions d'euros sur l'exercice (contre une charge de 51,6 millions d'euros en 2014). Il est composé d'un coût de l'endettement financier net de 17,4 millions d'euros et de coûts financiers non opérationnels de 27,8 millions d'euros.

Le coût de l'endettement financier net est passé de 15,3 millions d'euros sur l'exercice précédent à 17,4 millions d'euros sur l'exercice 2015, et a résulté des éléments suivants :

- l'endettement brut moyen sur la période pour un montant de 1 185,5 millions d'euros (contre 651,0 millions d'euros en 2014) au taux moyen de 2,32% (contre 3,86% en 2014).

Le coût de l'endettement brut moyen s'explique principalement par :

- le tirage sur le crédit syndiqué utilisé pour une moyenne de 687,2 millions d'euros (comparé à 494,4 millions d'euros en 2014) portant intérêts à hauteur de 1,59%,

- l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant de 600,0 millions d'euros le 2 juillet 2015 augmentant pour 296,5 millions d'euros l'endettement brut moyen de l'année portant intérêt au taux fixe de 2,375%,

- d'autres sources de financement, incluant la titrisation, pour un montant moyen de 180,8 millions d'euros portant intérêt au taux effectif de 4,83% ;

- une trésorerie moyenne brute de 1 105,3 millions d'euros en 2015 comparée à 1 057,9 millions d'euros en 2014 et portant intérêt au taux moyen de 0,91% contre 0,93% en 2014.

Les coûts financiers non opérationnels se sont élevés à 27,8 millions d'euros, contre 36,3 millions d'euros en 2014 et étaient principalement composés des coûts financiers des pensions (29,3 millions d'euros en 2015 contre 18,6 millions d'euros de charges en 2014) et du gain net des effets de change de 6,2 millions d'euros contre un coût net de 4,1 millions d'euros en 2014.

## Impôt

---

Le taux d'impôt effectif du Groupe a été de 20,2%, incluant la CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises), pour un montant brut de 109,7 millions d'euros, compte tenu d'un résultat avant impôt de 544,1 millions d'euros.

Se référer à la Note 7 de l'annexe aux comptes consolidés Charge d'impôt, pour plus détails.

## Participations ne donnant pas le contrôle

---

Les participations ne donnant pas le contrôle comprennent les participations détenues par les partenaires des coentreprises et par d'autres associés du Groupe. Elles ont donné lieu à un produit de 30,8 millions d'euros pour la période (comparé à un produit de 17,3 millions d'euros en décembre 2014).

L'augmentation est principalement due à l'effet en année pleine de la dilution de la participation détenue dans Worldline (29,7 millions d'euros comparé à 16,1 millions d'euros en 2014), dans le cadre de son introduction en bourse le 27 juin 2014.

## Résultat net normalisé

Le résultat net normalisé avant éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents (nets d'impôt) s'est élevé à 605,2 millions d'euros, en hausse de 38,2% par rapport à l'exercice précédent.

(en millions d'euros)	Exercice 2015	Exercice 2014
<b>Résultat net – attribuable aux propriétaires de la Société Mère</b>	<b>406,2</b>	<b>265,2</b>
Autres produits et charges opérationnels	-294,4	-261,6
Effet d'impôt sur les autres produits et charges opérationnels	96,2	85,9
Autres éléments inhabituels d'impôts	-0,8	2,9
<b>Total éléments inhabituels – net d'impôt</b>	<b>-199,0</b>	<b>-172,8</b>
<b>Résultat net normalisé – attribuable aux propriétaires de la Société Mère</b>	<b>605,2</b>	<b>438,0</b>

## Résultat net par action

(en millions d'euros)	Exercice 2015	% Rentabilité	Exercice 2014	% Rentabilité
<b>Résultat net – attribuable aux propriétaires de la Société Mère [a]</b>	<b>406,2</b>	<b>3,8%</b>	<b>265,2</b>	<b>2,9%</b>
Impact des instruments dilutifs	-		-	
<b>Résultat net dilué – attribuable aux propriétaires de la Société Mère [b]</b>	<b>406,2</b>	<b>3,8%</b>	<b>265,2</b>	<b>2,9%</b>
<b>Résultat net normalisé – attribuable aux propriétaires de la Société Mère [c]</b>	<b>605,2</b>	<b>5,7%</b>	<b>438,0</b>	<b>4,8%</b>
Impact des instruments dilutifs	-		-	
<b>Résultat net normalisé dilué – attribuable aux propriétaires de la Société Mère [d]</b>	<b>605,2</b>	<b>5,7%</b>	<b>438,0</b>	<b>4,8%</b>
Nombre moyen d'actions [e]	101 179 041		99 358 877	
Impact des instruments dilutifs	805 555		1 211 306	
Nombre moyen dilué d'actions [f]	101 984 596		100 570 183	
(en euros)				
Résultat net par action (RNPA)				
<b>RNPA [a]/[e]</b>	<b>4,01</b>		<b>2,67</b>	
<b>RNPA dilué [b]/[f]</b>	<b>3,98</b>		<b>2,64</b>	
<b>RNPA normalisé [c]/[e]</b>	<b>5,98</b>		<b>4,41</b>	
<b>RNPA dilué normalisé [d]/[f]</b>	<b>5,93</b>		<b>4,36</b>	

Suite à une forte augmentation du résultat net détaillé ci-dessus, les résultats net et net dilué par action ont atteint respectivement 4,01 euros (2,67 euros en 2014) et 3,98 euros (2,64 euros en 2014). Les résultats nets normalisés et dilués normalisés par action ont atteint respectivement 5,98 euros (4,41 euros en 2014) et 5,93 euros (4,36 euros en 2014).

## E.3.2 Tableau de flux de trésorerie

A fin décembre 2015, l'endettement net du Groupe s'est soldé par un montant de trésorerie nette positive de 593,1 millions d'euros comparé à 989,1 millions d'euros à fin décembre 2014.

Le flux de trésorerie disponible représenté par la variation de trésorerie nette ou d'endettement net, corrigée des variations de capital, des dividendes versés aux actionnaires et des acquisitions/cessions sur la période a atteint 450,3 millions d'euros contre 367,1 millions d'euros l'année dernière.

(en millions d'euros)	Exercice 2015	Exercice 2014
<b>Excédent brut opérationnel (EBO)</b>	<b>1 200,4</b>	<b>919,4</b>
Investissements opérationnels	-441,0	-354,1
Variation du besoin en fonds de roulement	48,8	104,6
<b>Flux de trésorerie opérationnel</b>	<b>808,2</b>	<b>669,9</b>
Impôts payés	-105,5	-119,7
Coût de l'endettement financier net payé	-17,4	-15,3
Réorganisation provenant des autres produits et charges opérationnels	-149,5	-137,8
Rationalisation & frais associés provenant des autres produits et charges opérationnels	-46,7	-39,6
Coûts d'intégration et d'acquisition	-42,1	-15,0
Autres variations*	3,3	24,6
<b>Flux de trésorerie disponible</b>	<b>450,3</b>	<b>367,1</b>
(Acquisitions)/cessions (solde net)	-859,8	-341,5
Augmentations/(réductions) de capital et conversions des obligations	1,2	288,4
Programme de rachat d'actions	-	-234,5
Dividendes versés aux actionnaires	-30,7	-38,3
<b>Flux de trésorerie net</b>	<b>-439,0</b>	<b>41,2</b>
<b>Trésorerie/(Endettement) net(te) d'ouverture</b>	<b>989,1</b>	<b>905,4</b>
Variation nette de trésorerie/(endettement)	-439,0	41,2
Incidence de cours de monnaies étrangères sur la trésorerie/(endettement)	43,0	42,5
<b>Trésorerie/(Endettement) net(te) de clôture</b>	<b>593,1</b>	<b>989,1</b>

\* Les « Autres variations » correspondent aux autres éléments opérationnels décaissés (excluant la réorganisation, la rationalisation et frais associés, les coûts d'intégration et d'acquisition), aux dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle, à la revente d'actions propres & aux augmentations de capital liées à l'exercice d'options de souscription d'actions, aux autres éléments financiers décaissés, aux investissements financiers nets à long terme excepté les acquisitions et les cessions et à la participation des salariés transférée en fonds d'emprunt.

Le montant du **flux de trésorerie** opérationnel s'est élevé à 808,2 millions d'euros et a progressé de 138,3 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse s'expliquait par l'effet combiné des trois éléments suivants :

- une hausse de l'EBO de +281,0 millions d'euros résultant de la croissance de la marge opérationnelle ;

- une augmentation des investissements opérationnels de -86,9 millions d'euros ; et
- une baisse de la contribution du besoin en fonds de roulement de -55,8 millions d'euros.

L'**EBO** (pour un montant de 1 200,4 millions d'euros) a atteint 11,2% du chiffre d'affaires, comparé à 10,2% en 2014.

(en millions d'euros)

	Exercice 2015	Exercice 2014
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>883,7</b>	<b>701,9</b>
+ Amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles	405,6	313,0
+ Valeur nette des immobilisations cédées/mises au rebut	41,4	16,7
+ Charges relatives à des paiements fondés sur des actions	33,3	22,7
+/- Dotations/(Reprises) nettes aux provisions pour retraite	-109,0	-84,4
+/- Dotations/(Reprises) nettes aux provisions	-54,6	-50,5
<b>EBO</b>	<b>1 200,4</b>	<b>919,4</b>

Les **investissements opérationnels** ont atteint 441,0 millions d'euros et 4,1% du chiffre d'affaires comparé aux 3,9% de 2014.

La variation positive du **besoin en fonds de roulement** a atteint 48,8 millions d'euros, dont 49,1 millions d'euros au premier semestre et -0,3 millions d'euros au second semestre. Le délai de règlement clients est passé de 38 jours en 2014 à 32 jours à fin décembre 2015. Le délai de règlement clients a été positivement impacté de 13 jours, contre 12 jours en 2014, par la mise en place d'accords financiers sur de grands comptes. Par ailleurs, le délai de paiement fournisseurs est passé de 78 jours en 2014 à 75 jours à fin décembre 2015.

Les **impôts payés** se sont élevés à 105,5 millions d'euros, soit 14,2 millions d'euros de moins qu'en 2014. L'augmentation attendue des impôts payés suite à l'extension du périmètre a été compensée par l'utilisation des déficits fiscaux reportables.

Le **coût de l'endettement financier net** s'est élevé à 17,4 millions d'euros comparé à 15,3 millions d'euros en 2014. Cette variation s'est expliquée par l'effet combiné des éléments suivants :

- un coût plus faible de l'endettement brut, s'établissant à 2,32% en 2015 contre 3,86% en 2014 ;
- un endettement moyen brut plus élevé, en hausse de 534,5 millions d'euros durant l'année (1 185,5 millions d'euros contre 651,0 millions d'euros en 2014). Cette augmentation est principalement liée au tirage du crédit syndiqué plus élevé sur l'année 2015 de 192,8 millions d'euros en moyenne par rapport à l'année 2014 et à l'émission d'un emprunt obligataire le 2 juillet 2015 pour un montant de 600,0 millions d'euros. La trésorerie brute moyenne du Groupe s'est élevée à 1 105,3 millions d'euros en 2015 contre 1 057,9 millions d'euros en 2014.

Les décaissements liés à la **réorganisation**, à la **rationalisation et frais associés et aux coûts d'intégration et d'acquisition** se sont établis à 238,3 millions d'euros, incluant notamment un décaissement lié à l'accélération de la réorganisation chez Bull.

La ligne « **Autres variations** » s'est élevée à 3,3 millions d'euros et correspondait principalement :

- à l'émission d'actions ordinaires pour 56,9 millions d'euros suite à l'exercice d'options de souscription d'actions par des employés (17,0 millions d'euros de moins que l'année dernière) ;
- à une action ponctuelle de large envergure pour requalifier des ingénieurs informatiques en Allemagne et en France (y compris les effectifs de Bull) pour un montant de 29,4 millions d'euros ;
- à un versement sur le second semestre de 19,9 millions d'euros lié à l'accord conclu sur le contrat « Transport for the Greater Manchester », provisionné sur le premier semestre 2015 ;
- au dernier versement lié à l'interruption anticipée du contrat DWP-WCA pour -14,2 millions d'euros ;
- et au produit d'une cession d'actifs au premier semestre pour un montant de 16,9 millions d'euros.

Par conséquent, le **flux de trésorerie disponible** du Groupe en 2015 s'est élevé à 450,3 millions d'euros.

L'impact de l'endettement net provenant des **acquisitions nettes de cessions** correspondait principalement à l'acquisition de Xerox ITO pour un montant de 859,9 millions d'euros (dont 812,0 millions d'euros de prix d'acquisition et 47,9 millions d'euros de dette nette).

Les **augmentations de capital** de 1,2 million d'euros ont résulté de souscriptions reçues de participations ne donnant pas le contrôle.

Conformément à la résolution approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale tenue le 28 mai 2015, le Groupe a versé un **dividende** en numéraire de 30,7 millions d'euros à ses actionnaires parmi les 81 millions d'euros de distribution de dividendes.

Les **effets liés aux variations de change** provenant de l'exposition des éléments de dette ou de trésorerie aux devises étrangères ont représenté une augmentation de la trésorerie nette de 43,0 millions d'euros ; ces effets sont principalement liés à la fluctuation de la livre britannique, du dollar américain et des devises asiatiques.

## E.3.3 Politique de financement

Atos a mis en place une politique de financement rigoureuse, revue par le Comité d'Audit du Groupe, dans l'optique de sécuriser et d'optimiser la gestion de ses liquidités. Chaque décision relative à un financement externe doit être approuvée par le Conseil d'Administration. En application de cette politique, toutes les activités de trésorerie du Groupe, notamment la gestion de la trésorerie, les investissements à court terme, les

opérations de couverture et de change, ainsi que les opérations financières hors bilan par l'intermédiaire de contrats de location simple, sont confiées au service de Trésorerie du Groupe, qui en centralise la gestion. Dans l'optique d'une politique de financement prudente, le Groupe n'a pas investi à court terme dans des actifs à risque.

### E.3.3.1 Structure de financement

La politique du Groupe Atos est de couvrir complètement ses besoins de liquidités estimés par des emprunts à long terme ou d'autres instruments financiers à long terme. Ces emprunts sont caractérisés par des maturités et des ratios bancaires laissant suffisamment de flexibilité au Groupe pour financer ses opérations et ses développements futurs.

Le 2 juillet 2015, Atos a annoncé le succès du placement de son émission obligataire d'un montant de 600,0 millions d'euros et d'une durée de cinq ans. L'emprunt obligataire porte intérêt au taux fixe de 2,375% et n'inclut pas de ratio financier. Le Groupe Atos et l'emprunt obligataire n'ont pas de notation de crédit.

Le 6 novembre 2014, Atos a signé avec un syndicat d'établissements financiers une nouvelle facilité de crédit renouvelable multidevises d'un montant de 1,8 milliard d'euros, à échéance novembre 2019. Atos dispose d'une option d'extension de la maturité de la facilité de crédit jusqu'en novembre 2021.

La première option d'extension de la maturité d'une année a été levée au cours de l'année 2015. La nouvelle facilité de crédit renouvelable multidevises d'un montant de 1,8 milliard d'euros a donc une échéance à novembre 2020. Atos se réserve le droit de lever en 2016 la seconde option d'extension pour une année jusqu'en novembre 2021.

La facilité de crédit renouvelable inclut un ratio financier défini comme le ratio de levier financier consolidé (endettement net divisé par la marge opérationnelle avant dépréciations et amortissements) et ne pouvant être supérieur à 2,5.

Le 18 juin 2013, Atos a renouvelé son programme de titrisation pour une période de cinq ans pour un montant maximum de créances titrisées de 500,0 millions d'euros et une limite au

montant maximum de financement fixée à 200,0 millions d'euros.

Ce nouveau programme de titrisation est structuré en deux compartiments appelés « ON » et « OFF » :

- le compartiment « ON » similaire au précédent programme (les créances sont inscrites au bilan du Groupe) est le compartiment par défaut dans lequel les créances sont cédées. L'utilisation de ce compartiment a été faite à son seuil minimal ;
- le compartiment « OFF » est conçu de manière à ce que le risque crédit (insolvabilité et retard de paiement) associé aux créances cédées des débiteurs éligibles au programme soit entièrement transféré au cessionnaire.

Au 31 décembre 2015, le Groupe a vendu :

- dans le compartiment « ON » 405,2 millions d'euros de créances dont 10 millions d'euros ont été reçus en cash. Cette vente est avec recours et par conséquent reconstitutive au bilan ;
- dans le compartiment « OFF » 41,1 millions d'euros (soit un niveau équivalent à 2014) de créances qualifiées pour la déconsolidation car tous les risques associés sont substantiellement transférés.

Les ratios financiers du programme de titrisation Atos sont le ratio de levier financier consolidé (endettement net divisé par la marge opérationnelle avant dépréciations et amortissements) qui ne peut être supérieur à 2,5 et le ratio de couverture d'intérêt consolidé (marge opérationnelle divisée par le coût net de la dette financière) qui ne peut être inférieur à 4.

### E.3.3.2 Ratios bancaires

---

Le Groupe a largement respecté les limites de son ratio bancaire défini dans la facilité de crédit renouvelable multidevise au 31 décembre 2015 : le ratio de levier de financement (endettement net/EBO) était négatif à -0,49 en raison de la position de trésorerie nette positive à fin décembre 2015. Selon les conditions de la facilité de crédit renouvelable multidevise, le ratio ne doit pas dépasser 2,5.

Le Groupe a également largement respecté le ratio de couverture d'intérêt consolidé (marge opérationnelle/coût net de dette financière) applicable uniquement au programme de titrisation du Groupe qui s'est établi à 50,79 en 2015, soit significativement supérieur à la limite qui est de 4.

### E.3.3.3 Politique d'investissement

---

Atos a pour politique de louer ses espaces de bureaux et ses centres de traitement informatique. Certains actifs immobilisés, tels que le matériel informatique ou les véhicules de société, peuvent faire l'objet d'un financement par le biais de contrat de

location simple ou de location-financement. Le service de Trésorerie du Groupe détermine et approuve le type de financement en fonction de chaque nouvel investissement.

### E.3.3.4 Politique en matière de couverture

---

Atos a également pour objectif de se protéger des fluctuations de taux d'intérêt en échangeant une part de sa dette financière existante assortie de taux variables contre des instruments à taux fixes (SWAP). Les accords de SWAP, conclus avec les plus grands établissements financiers, dont la gestion centralisée est confiée au service de Trésorerie du Groupe, figurent parmi les instruments dérivés que le Groupe est autorisé à utiliser pour couvrir sa dette.

En novembre 2011, le Groupe a couvert son exposition aux taux d'intérêts sur la partie utilisée de la facilité de crédit renouvelable pour un montant de 280,0 millions d'euros. Les instruments utilisés pour cette couverture étaient les SWAP de taux dont la maturité a échu en novembre 2015.

## E.4 Etats financiers consolidés

### E.4.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Atos S.E., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;

- la justification de nos appréciations ;

- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous

estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

#### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme décrit dans la note 1 de l'annexe aux comptes consolidés, l'acquisition du groupe Xerox ITO a été comptabilisée conformément à la norme IFRS 3 révisée ; en conséquence, le prix d'acquisition a été affecté aux actifs et passifs identifiables des entités acquises, sur la base de leur juste valeur.

Dans ce cadre, la société a eu recours à un évaluateur indépendant pour déterminer la juste valeur des actifs incorporels relatifs à la relation clients. Nos travaux ont consisté principalement à examiner le rapport de l'évaluateur indépendant, à prendre connaissance des données et des méthodes d'évaluation utilisées, à apprécier le caractère approprié des hypothèses de résultats futurs appliqués à la relation clients ainsi qu'à s'assurer de la cohérence de la méthode de détermination du taux d'actualisation avec celle utilisée pour les tests de dépréciations.

Par ailleurs, l'affectation du prix d'acquisition aux autres actifs et passifs identifiables a été déterminée de manière provisoire par la société. Nos travaux ont essentiellement consisté à apprécier la méthodologie mise en œuvre et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, à revoir par sondages, les calculs effectués par la société ; nous avons, sur ces bases, procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations et du caractère approprié de l'information fournie dans les notes annexes.

Comme exposé dans la note « Estimations comptables et jugements » de la section E.4.7.2 de l'annexe aux comptes consolidés, la préparation des états financiers consolidés

requiert, de la part de la direction, d'émettre des jugements, d'utiliser des estimations et des hypothèses susceptibles d'avoir un impact sur le montant des actifs, passifs, produits et charges comptabilisés dans les états financiers, ainsi que sur les informations figurant en annexe sur les actifs et passifs éventuels en date d'arrêt. Cette note précise que les estimations, hypothèses et jugements, qui pourraient entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable d'actifs et passifs, portent essentiellement sur les éléments suivants :

- Les goodwill, dont le montant net figurant au bilan consolidé au 31 décembre 2015 s'établit à 3 118,1 millions d'euros, ont été soumis à un test de dépréciation par la société, comme décrit dans la note « Goodwill » de la section E.4.7.2 et dans la note 11 de l'annexe aux comptes consolidés. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier le caractère approprié de la méthodologie appliquée, ainsi que les données sur lesquelles se fondent les valeurs d'utilité, notamment à revoir les perspectives de rentabilité de chacun des plus petits groupes d'unités génératrices de trésorerie (UGT) et de réalisation des objectifs, et à contrôler la cohérence d'ensemble des hypothèses retenues avec les données prévisionnelles issues des plans stratégiques établis par chacune de ces UGT sous le contrôle de la direction. Nous avons revu les calculs effectués par votre société et vérifié que la note 11 de l'annexe aux comptes consolidés donne une information appropriée.

- La note « Reconnaissance du chiffre d'affaires » de la section E.4.7.2 de l'annexe aux comptes consolidés expose les méthodes de comptabilisation du chiffre d'affaires. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier le caractère approprié de l'information fournie dans la note mentionnée ci-dessus et à vérifier que ces méthodes étaient correctement appliquées. Nos travaux ont

également consisté à apprécier le caractère raisonnable des estimations comptables utilisées par la direction.

- Comme exposé dans la note « Retraites et avantages similaires » de la section E.4.7.2 de l'annexe aux comptes consolidés, la société utilise des méthodes et des hypothèses actuarielles pour évaluer les engagements de retraite. La valeur des actifs du régime est déterminée sur la base d'évaluations externes fournies par les dépositaires et gestionnaires des fonds de retraite et ces actifs sont sujets à des vérifications complémentaires par la direction lorsque nécessaire. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier le caractère approprié de la méthodologie appliquée ainsi que les données sur lesquelles se fondent l'évaluation des engagements de retraite et des actifs du régime, et à contrôler la cohérence des hypothèses retenues ; nous avons également vérifié que la note 20 de l'annexe aux comptes consolidés fournit une information appropriée.

- La société reconnaît un montant d'actif d'impôts différés de 442,4 millions d'euros à son bilan consolidé au 31 décembre

### III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

2015, sur la base des perspectives de bénéfices imposables futurs déterminées à partir des données à fin décembre, des données budgétaires et des données issues des tests de dépréciation, couvrant une période de trois ans, tel que décrit dans la note « Impôts sur le résultat » de la section E.4.7.2 de l'annexe aux comptes consolidés. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et hypothèses retenues par la direction aux fins de vérifier le caractère recouvrable des actifs d'impôts différés ainsi reconnus ; nous avons également vérifié que la note 8 de l'annexe aux comptes consolidés fournit une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 24 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Jean-Pierre Agazzi

Grant Thornton

*Membre français de Grant Thornton International*  
Victor Amselem



## E.4.2 Compte de résultat consolidé

*(en millions d'euros)*

	Notes	Exercice 2015	Exercice 2014
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>Note 2</b>	<b>10 685,5</b>	<b>9 051,2</b>
Charges de personnel	Note 3	-5 169,1	-4 573,2
Charges opérationnelles	Note 4	-4 632,7	-3 776,1
<b>Marge opérationnelle</b>		<b>883,7</b>	<b>701,9</b>
<b>En % du chiffre d'affaires</b>		<b>8,3%</b>	<b>7,8%</b>
Autres produits et charges opérationnels	Note 5	-294,4	-261,6
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>589,3</b>	<b>440,3</b>
<b>En % du chiffre d'affaires</b>		<b>5,5%</b>	<b>4,9%</b>
Coût de l'endettement financier net		-17,4	-15,3
Autres charges financières		-68,6	-72,7
Autres produits financiers		40,8	36,4
Résultat financier	Note 6	-45,2	-51,6
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>544,1</b>	<b>388,7</b>
Charge d'impôt	Notes 7-8	-109,7	-104,1
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence		2,6	-2,1
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>437,0</b>	<b>282,5</b>
Dont attribuable aux :			
• <b>propriétaires de la Société Mère</b>		<b>406,2</b>	<b>265,2</b>
• participations ne donnant pas le contrôle	Note 9	30,8	17,3

*(en euros et en nombre d'actions)*

	Notes	Exercice 2015	Exercice 2014
Nombre moyen pondéré d'actions		101 179 041	99 358 877
<b>Résultat net par action – attribuable aux propriétaires de la Société Mère</b>	<b>Note 10</b>	<b>4,01</b>	<b>2,67</b>
Nombre moyen pondéré dilué d'actions		101 984 596	100 570 183
<b>Résultat net dilué par action – attribuable aux propriétaires de la Société Mère</b>	<b>Note 10</b>	<b>3,98</b>	<b>2,64</b>

### E.4.3 Etat du résultat global

(en millions d'euros)

	Exercice 2015	Exercice 2014
<b>Résultat net de la période</b>	<b>437,0</b>	<b>282,5</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>		
• <b>à reclasser en compte de résultat (recyclable) :</b>	<b>157,1</b>	<b>94,8</b>
Variation de juste valeur des instruments financiers	-3,9	4,1
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	46,2	-
Variation de la réserve de conversion	112,1	90,8
Effet d'impôt sur les éléments recyclables directement reconnus en capitaux propres	2,7	-0,1
• <b>non reclassé en compte de résultat (non recyclable) :</b>	<b>45,5</b>	<b>-501,4</b>
Gains et pertes actuariels générés sur la période liés aux engagements de retraite	78,1	-676,1
Effet d'impôt sur les éléments non-recyclables directement reconnus en capitaux propres	-32,6	174,7
<b>Total autres éléments du résultat global</b>	<b>202,6</b>	<b>-406,6</b>
<b>Total Résultat global</b>	<b>639,6</b>	<b>-124,1</b>
Dont attribuable aux :		
• <b>propriétaires de la Société Mère</b>	<b>592,2</b>	<b>-141,3</b>
• participations ne donnant pas le contrôle	47,4	17,2

**E.4.4 Etats consolidés de la situation financière***(en millions d'euros)*

	Notes	Exercice 2015	Exercice 2014
<b>ACTIF</b>			
Goodwill	Note 11	3 118,1	2 627,9
Immobilisations incorporelles	Note 12	920,3	646,6
Immobilisations corporelles	Note 13	818,8	693,7
Actifs financiers non courants	Note 14	259,2	227,6
Instruments financiers non courants	Note 23	1,4	3,2
Impôts différés actifs	Note 8	442,4	419,7
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>5 560,2</b>	<b>4 618,7</b>
Clients et comptes rattachés	Note 15	2 273,3	2 124,1
Impôts courants		23,5	17,3
Autres actifs courants	Note 16	868,9	648,2
Instruments financiers courants	Note 23	8,1	10,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 18	1 946,8	1 620,3
<b>Total des actifs courants</b>		<b>5 120,6</b>	<b>4 420,1</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>10 680,8</b>	<b>9 038,8</b>

*(en millions d'euros)*

	Notes	Exercice 2015	Exercice 2014
<b>PASSIF</b>			
Capital social		103,5	101,3
Primes		2 626,1	2 521,6
Réserves consolidées		688,6	399,6
Ecart de conversion		18,3	-94,4
Résultat de l'exercice attribuable aux propriétaires de la Société Mère		406,2	265,2
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la Société Mère		3 842,7	3 193,3
Participations ne donnant pas le contrôle	Note 9	254,4	208,8
<b>Total capitaux propres</b>		<b>4 097,1</b>	<b>3 402,1</b>
Provisions retraites et assimilées	Note 20	1 121,6	1 258,1
Provisions non courantes	Note 21	86,8	93,8
Passifs financiers	Note 22	1 210,8	528,1
Impôts différés passifs	Note 8	70,0	66,4
Instruments financiers non courants	Note 23	4,7	8,3
Autres passifs non courants		12,2	18,8
<b>Total des passifs non courants</b>		<b>2 506,1</b>	<b>1 973,5</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	Note 24	1 605,5	1 397,0
Impôts courants		104,7	73,0
Provisions courantes	Note 21	199,8	263,9
Instruments financiers courants	Note 23	8,7	4,6
Part à moins d'un an des passifs financiers	Note 22	143,1	103,1
Autres passifs courants	Note 25	2 015,8	1 821,6
<b>Total des passifs courants</b>		<b>4 077,6</b>	<b>3 663,2</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>10 680,8</b>	<b>9 038,8</b>

## E.4.5 Tableau de flux de trésorerie consolidé

(en millions d'euros)

	Notes	Exercice 2015	Exercice 2014
<b>Résultat avant Impôt</b>		<b>544,1</b>	<b>388,7</b>
Amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles	Note 4	405,6	313,0
Dotations/(Reprises) nettes aux provisions d'exploitation		-163,6	-134,9
Dotations/(Reprises) nettes aux provisions financières		29,9	23,2
Dotations/(Reprises) nettes aux autres provisions opérationnelles		-101,4	-10,2
Amortissement des immobilisations incorporelles relatives à l'allocation du prix d'acquisition	Note 5	71,9	50,7
(Plus)/Moins-values de cessions d'immobilisations		16,8	9,6
Charges relatives à des paiements fondés sur des actions		33,3	22,7
Pertes/(Gains) sur instruments financiers		2,8	-9,8
Coût de l'endettement financier net	Note 6	17,4	15,3
<b>Flux nets de trésorerie générés par l'activité avant variation du besoin en fonds de roulement, intérêts financiers et impôts</b>		<b>856,8</b>	<b>668,3</b>
Impôts payés		-105,5	-119,7
Variation du besoin en fonds de roulement		48,8	104,6
<b>Flux nets de trésorerie générés par l'activité</b>		<b>800,1</b>	<b>653,2</b>
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		-441,0	-354,1
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		37,8	9,2
<b>Investissements d'exploitation nets</b>		<b>-403,2</b>	<b>-344,9</b>
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières		-820,7	-633,5
Trésorerie des sociétés acquises durant l'exercice		10,9	-3,7
Encaissements liés aux cessions financières		9,5	9,0
Trésorerie des sociétés cédées durant l'exercice		-0,3	-
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		2,5	2,5
<b>Investissements financiers nets</b>	<b>Note 26</b>	<b>-798,1</b>	<b>-625,7</b>
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>		<b>-1 201,3</b>	<b>-970,6</b>
Augmentation de capital		-	35,3
Augmentations de capital liées à l'exercice d'options de souscription d'actions		56,9	73,9
Augmentation de capital souscrite par les minoritaires		1,2	253,1
Rachats et reventes d'actions propres		0,1	-234,5
Dividendes versés aux actionnaires		-30,7	-38,3
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		-1,2	-1,9
Encaissements liés aux cessions à des participations ne donnant pas le contrôle		-	372,3
Souscription de nouveaux emprunts	Note 22	688,0	182,6
Nouveaux contrats de location-financement	Note 22	0,2	0,2
Remboursements d'emprunts à long et à moyen terme	Note 22	-9,8	-47,9
Coût de l'endettement financier net payé		-17,4	-15,3
Autres mouvements liés aux opérations de financement		-7,1	-6,0
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement</b>		<b>680,2</b>	<b>573,5</b>
<b>Variation de trésorerie</b>		<b>279,0</b>	<b>256,1</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à l'ouverture</b>		<b>1 542,5</b>	<b>1 238,3</b>
Variation de trésorerie	Note 22	279,0	256,1
Incidence des variations de cours de monnaies étrangères sur la trésorerie		52,2	48,1
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à la clôture</b>	<b>Note 23</b>	<b>1 873,7</b>	<b>1 542,5</b>



## E.4.6 Variation des capitaux propres consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Nombre d'actions à la clôture <i>(en milliers)</i>	Capital social	Primes
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>98 166</b>	<b>98,1</b>	<b>2 385,1</b>
• Augmentation de capital	3 168	3,2	136,5
• Affectation du résultat net de l'exercice précédent			
• Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle			
• Paiements fondés sur des actions			
• Achat d'actions propres			
• Impact de l'introduction en bourse de Worldline			
• Autres			
Transactions avec les actionnaires	3 168	3,2	136,5
Résultat net de la période			
Autres éléments du résultat global			
<b>Total du résultat global de la période</b>			
<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>101 334</b>	<b>101,3</b>	<b>2 521,6</b>
• Augmentation de capital	2 186	2,2	104,5
• Affectation du résultat net de l'exercice précédent			
• Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle			
• Paiements fondés sur des actions			
• Achat d'actions propres			
• Autres			
Transactions avec les actionnaires	2 186	2,2	104,5
• Résultat net de la période			
• Autres éléments du résultat global			
<b>Total du résultat global de la période</b>			
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>103 519</b>	<b>103,5</b>	<b>2 626,1</b>

Réserves consolidées	Ecart de conversion	Eléments constatés directement en capitaux propres	Résultat net attribuable aux propriétaires de la Société Mère	Capitaux propres - attribuables aux propriétaires de la Société Mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
<b>358,7</b>	<b>-185,7</b>	<b>-8,6</b>	<b>261,6</b>	<b>2 909,2</b>	<b>30,0</b>	<b>2 939,2</b>
-30,8				108,9		108,9
261,6			-261,6	-		-
-38,3				-38,3	-1,9	-40,2
22,7				22,7		22,7
-120,7				-120,7		-120,7
439,1				439,1	169,0	608,1
13,7				13,7	-5,5	8,2
547,3	-	-	-261,6	425,4	161,6	587,0
			265,2	265,2	17,3	282,5
-501,4	91,3	3,6		-406,5	-0,1	-406,6
<b>-501,4</b>	<b>91,3</b>	<b>3,6</b>	<b>265,2</b>	<b>-141,3</b>	<b>17,2</b>	<b>-124,1</b>
<b>404,6</b>	<b>-94,4</b>	<b>-5,0</b>	<b>265,2</b>	<b>3 193,3</b>	<b>208,8</b>	<b>3 402,1</b>
-49,7				57,0		57,0
265,2			-265,2	-		-
-30,7				-30,7	-1,3	-32,0
24,3				24,3	6,1	30,4
0,1				0,1		0,1
6,5				6,5	-6,6	-0,1
215,7	-	-	-265,2	57,2	-1,8	55,4
			406,2	406,2	30,8	437,0
42,7	112,7	30,6		186,0	16,6	202,6
42,7	112,7	30,6	406,2	592,2	47,4	639,6
<b>663,0</b>	<b>18,3</b>	<b>25,6</b>	<b>406,2</b>	<b>3 842,7</b>	<b>254,4</b>	<b>4 097,1</b>



## E.4.7 Annexes aux comptes consolidés

### SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES

<b>E.4.71</b>	<b>PRÉAMBULE</b>	<b>157</b>	<b>Note 13</b>	Immobilisations corporelles	182	
<b>E.4.72</b>	<b>BASE DE PRÉPARATION ET PRINCIPES COMPTABLES</b>	<b>157</b>	<b>Note 14</b>	Actifs financiers non courants	183	
<b>E.4.73</b>	<b>GESTION DES RISQUES FINANCIERS</b>	<b>166</b>	<b>Note 15</b>	Clients et comptes rattachés	183	
<b>E.4.74</b>	<b>NOTES AUX COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>167</b>	<b>Note 16</b>	Autres actifs courants	184	
	<b>Note 1</b>	Variation de périmètre	167	<b>Note 17</b>	Ventilation des actifs et passifs par nature	185
	<b>Note 2</b>	Information sectorielle	169	<b>Note 18</b>	Trésorerie et équivalents de trésorerie	186
	<b>Note 3</b>	Charges de personnel [G4-EC1]	172	<b>Note 19</b>	Capitaux propres	186
	<b>Note 4</b>	Charges opérationnelles autres que de personnel [G4-EC1]	174	<b>Note 20</b>	Pensions [G4-EC3]	186
	<b>Note 5</b>	Autres produits et charges opérationnels [G4-EC1]	175	<b>Note 21</b>	Provisions	191
	<b>Note 6</b>	Résultat financier	175	<b>Note 22</b>	Passifs financiers	192
	<b>Note 7</b>	Charge d'impôt [G4-EC1]	176	<b>Note 23</b>	Juste valeur et caractéristiques des instruments financiers	193
	<b>Note 8</b>	Impôts différés	177	<b>Note 24</b>	Fournisseurs et comptes rattachés	197
	<b>Note 9</b>	Participations ne donnant pas le contrôle	179	<b>Note 25</b>	Autres passifs courants	197
	<b>Note 11</b>	Goodwill	180	<b>Note 26</b>	Tableau de flux de trésorerie consolidé	198
	<b>Note 12</b>	Immobilisations incorporelles	181	<b>Note 27</b>	Engagements hors bilan	198
				<b>Note 28</b>	Parties liées	200
				<b>Note 29</b>	Evènements postérieurs à la date de clôture	200
				<b>Note 30</b>	Périmètre de consolidation au 31 décembre 2015 - principales sociétés [G4-30]	201
				<b>Note 31</b>	Honoraires des Commissaires aux comptes	206

## E.4.7.1 Préambule

Atos SE, Société Mère du Groupe, est une société européenne de droit français, dont le siège social est situé au 80, quai Voltaire, 95870 Bezons, France. La Société est immatriculée auprès du Registre du commerce et des sociétés à Pontoise sous le numéro 323 623 603 RCS Pontoise. Les actions d'Atos SE sont cotées sur le marché Paris Eurolist sous le code ISIN FR0000051732. Les actions ne sont cotées sur aucun autre marché. La Société est dirigée par un Conseil d'Administration.

Les états financiers consolidés de la Société au 31 décembre 2015 comprennent la Société, ses filiales et les sociétés sur lesquelles elle exerce directement ou indirectement un contrôle conjoint ou une influence notable (l'ensemble constituant le « Groupe »).

Les états financiers consolidés ont été approuvés par le Conseil d'Administration le 23 février 2016. Ces états financiers consolidés deviendront définitifs après leur approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires prévue en mai 2016.

## E.4.7.2 Base de préparation et principes comptables

### Base de préparation

Conformément à la réglementation européenne n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés au 31 décembre 2015 ont été établis conformément aux normes comptables internationales, telles qu'approuvées par l'Union européenne au 31 décembre 2015. Les normes internationales comprennent les « International Financial Reporting Standards » (IFRS) publiées par l'« International Accounting Standards Board » (IASB), les « International Accounting Standards » (IAS), les interprétations du « Standing Interpretations Committee » (SIC) et de l'« International Financial Reporting Interpretations Committee » (IFRIC).

Les principes comptables appliqués par le Groupe sont conformes à ces normes et interprétations qui sont consultables sur : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_en.htm)

Au 31 décembre 2015, les normes comptables et interprétations approuvées par l'Union européenne sont identiques aux normes et interprétations d'application obligatoire publiée par l'« International Accounting Standards Board » (IASB). Par conséquent, les états financiers du Groupe sont préparés selon les normes IFRS et interprétations telles que publiées par l'IASB.

Les interprétations et les amendements aux normes en vigueur qui ont été publiés et qui sont d'application obligatoire pour le

Groupe à compter de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2015 n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés :

- l'application rétrospective de l'interprétation IFRIC 21, qui précise les critères de comptabilisation d'un passif lié au paiement des taxes, autres que l'impôt sur le résultat, n'a pas eu d'effet significatif sur les comptes de résultat consolidés des années 2014 et 2015. L'effet de l'interprétation IFRIC 21 sur les capitaux propres du Groupe au 1<sup>er</sup> janvier 2014 et au 1<sup>er</sup> janvier 2015 n'a fait l'objet d'aucun retraitement ;
- amendement à IAS 19 – Régimes à prestations définies : contributions des membres du personnel ;
- améliorations annuelles des IFRS (2010-2012) – diverses normes ;
- améliorations annuelles des IFRS (2011-2013) – diverses normes.

De nouvelles normes et amendements de normes publiés au cours de l'exercice 2015 entreront en vigueur pour les exercices ouverts après le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Bien que leur adoption anticipée soit permise, les nouvelles normes et les amendements de normes suivants n'ont pas été appliqués pour la préparation de ces états financiers consolidés :

Nouvelles normes ou amendements	Résumé des dispositions	Impact potentiel sur les états financiers consolidés
<b>IFRS 9 Instruments financiers</b>	<p>Publiée en juillet 2014, IFRS 9 remplace IAS 39 – Instruments financiers : comptabilisation et évaluation.</p> <p>La norme IFRS 9 introduit de nouvelles dispositions pour le classement et l'évaluation des instruments financiers, y compris un nouveau modèle de calcul des pertes de valeur sur actifs financiers, et de nouvelles dispositions relatives à la comptabilité générale de couverture. Elle reprend également les dispositions relatives à la comptabilisation et à la décomptabilisation des instruments financiers d'IAS 39.</p> <p>IFRS 9 sera en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 et une application anticipée est autorisée.</p>	Le Groupe Atos évalue actuellement l'impact éventuel de l'application d'IFRS 9 sur les états financiers consolidés.
<b>IFRS 15 Revenus des contrats avec les clients</b>	<p>IFRS 15 constitue le cadre de référence permettant de déterminer si des revenus doivent être comptabilisés, pour quel montant et à quelle date. Cette nouvelle norme remplace les dispositions existantes sur la comptabilisation du revenu, notamment IAS 18 – Produits des activités ordinaires, IAS 11 – Contrats de construction et IFRIC 13 – Programmes de fidélisation de la clientèle.</p> <p>IFRS 15 sera en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 et en application anticipée est autorisée.</p>	<p>Atos a participé à des groupes de travail menés par des acteurs majeurs du secteur informatique dont les objectifs sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• d'évaluer les principaux impacts et les problématiques d'application d'IFRS 15 sur les comptes consolidés du Groupe ;</li> <li>• d'établir des positions communes d'application de la norme dans le secteur informatique.</li> </ul>

Il n'est pas attendu d'impact significatif de ces autres normes et amendements de normes d'application, publiées en 2015, non obligatoires à l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2015 et potentiellement applicables aux comptes consolidés du Groupe.

- amendements à IFRS 11 – Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des activités conjointes ;
- amendements à IAS 16 et IAS 38 – Clarification sur les modes d'amortissement acceptables ;
- amendements à IFRS 10 et IAS 28 – ventes ou apports d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise ;

- amendements à IAS 1 – Initiative Informations à fournir ;
- améliorations annuelles des IFRS (2012-2014) – diverses normes.

Les états financiers consolidés sont présentés dans la devise fonctionnelle du Groupe, en euros. Tous les montants sont présentés en millions d'euros avec une décimale.

Les règles énoncées ci-dessous ont été appliquées uniformément à tous les exercices présentés dans ce rapport.

## Estimations comptables et jugements

Dans le cadre de la préparation des états financiers consolidés, la Direction émet des jugements et utilise des estimations et des hypothèses susceptibles d'avoir un impact sur le montant des actifs, passifs, produits et charges comptabilisés dans les états financiers, ainsi que sur les informations figurant en annexe sur les actifs et passifs éventuels en date d'arrêté. Les estimations, hypothèses et jugements qui pourraient entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable des actifs et passifs sont essentiellement liés aux éléments suivants :

### Les tests de dépréciation du goodwill

Le goodwill fait l'objet de tests de dépréciation au minimum annuellement, conformément aux principes comptables énoncés ci-après. Les valeurs recouvrables des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) sont déterminées sur la base du calcul de leur valeur d'utilité ou de leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Les calculs nécessitent l'utilisation d'estimations telles que décrites en Note 11 Goodwill des états financiers.

### La reconnaissance des pertes fiscales reportables

Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés au titre des pertes fiscales reportables, lorsqu'il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales non utilisées pourront être imputées. Les prévisions de bénéfices imposables et les consommations de reports déficitaires en résultant ont été élaborées à partir des projections de résultat telles que préparées dans le cadre du plan à trois ans.

### La reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts liés aux contrats à long terme

Le chiffre d'affaires et les coûts associés, y compris les pertes à terminaison prévues, sont évalués conformément aux principes comptables exposés ci-après. Les coûts totaux prévus des contrats sont fondés sur des hypothèses opérationnelles telles que des prévisions d'activité ou des écarts de coûts qui ont une incidence directe sur le niveau de chiffre d'affaires et les éventuelles pertes à terminaison comptabilisées.

### Retraites

Le Groupe utilise des méthodes et des hypothèses actuarielles pour évaluer les coûts et les provisions de retraites. La valeur des actifs du régime est déterminée sur la base d'évaluations externes fournies par les dépositaires et gestionnaires des fonds de retraites et sujettes à d'autres vérifications complémentaires lorsque le Groupe le juge nécessaire. L'estimation des provisions de retraites, de la même manière que l'évaluation des actifs du régime, nécessite le recours à des hypothèses et à des estimations.

### Relation clients

Un actif incorporel correspondant à la relation clients et au carnet de commandes apportés dans le cadre d'un regroupement d'entreprises est reconnu comme relation clients. La valeur de cet actif est notamment fondée sur des hypothèses de renouvellement des contrats et de l'actualisation des flux de ceux-ci. Cet actif est amorti sur sa durée de vie moyenne estimée.

## Méthode de consolidation

### Filiales

Les filiales sont toutes des entités dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement un contrôle. Le contrôle se caractérise par le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles, généralement mais pas systématiquement accompagné de la détention de plus de la moitié des droits de vote. L'existence et les effets des droits de votes potentiels qui sont actuellement exerçables ou convertibles, le pouvoir de nommer la majorité des membres des organes de direction et l'existence de droits de veto sont autant d'éléments pris en compte pour déterminer si le Groupe contrôle une entité. Les filiales sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale, à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont déconsolidées à partir de la date où ce contrôle cesse d'exister.

### Information sectorielle

Selon la norme IFRS 8, les résultats des secteurs opérationnels présentés sont basés sur la présentation du reporting interne qui est régulièrement revu par le principal décideur opérationnel des opérations puis réconcilié au résultat du Groupe. Le principal décideur opérationnel des opérations évalue le résultat ou la perte des secteurs en calculant un résultat opérationnel. Le principal décideur opérationnel des opérations, qui est en charge de l'allocation des ressources et de l'évaluation de la performance des secteurs opérationnels, a été identifié comme étant le Président-Directeur général qui prend les décisions stratégiques.

Le reporting interne est défini selon deux axes : les unités globales d'activité et les lignes de Services (Conseil & Intégration de Systèmes, Infogérance, Big Data & Cybersécurité et Worldline). Les unités globales d'activité ont été désignées par le Groupe comme axes principaux d'analyse par le principal décideur opérationnel des opérations. Par conséquent, et selon les obligations de la norme IFRS 8, le Groupe présente les unités globales d'activité comme secteurs opérationnels.

Une unité globale d'activité est définie comme une zone géographique ou le regroupement de plusieurs zones géographiques, à l'exception de l'activité Worldline qui comprend un ou plusieurs pays sans tenir compte des activités à l'intérieur de chaque pays. Chaque unité globale d'activité est dirigée par un membre dédié du Comité Exécutif.

Les méthodes d'évaluation mises en place par le Groupe pour le reporting des secteurs selon IFRS 8 sont identiques à celles utilisées pour les états financiers. Les entités du Corporate ne sont pas présentées comme un secteur opérationnel. Ainsi leurs états financiers sont présentés comme éléments de réconciliation (cf. Note 2 Informations sectorielles). Les actifs du Corporate qui ne sont pas directement imputables aux activités des secteurs opérationnels ne sont pas alloués à un secteur, ce qui concerne principalement les actifs liés aux différents sièges sociaux du Groupe. Les actifs partagés tels que l'infrastructure Mainframe européenne sont alloués aux unités globales d'activité dans lesquelles ils sont physiquement situés bien qu'ils soient utilisés par plusieurs unités globales d'activité.

## Règles de présentation

### Actifs et passifs courants et non courants

Les actifs et les passifs courants sont ceux que le Groupe s'attend à réaliser, consommer ou régler durant le cycle d'exploitation normal, lequel peut s'étendre au-delà des douze mois suivant la clôture de l'exercice. Tous les autres actifs et passifs sont non courants. Les actifs et les passifs courants, à l'exclusion de la part à court terme des emprunts, des créances financières et des provisions, constituent le besoin en fonds de roulement du Groupe.

### Actifs et passifs non courants destinés à être cédés et activités abandonnées

Les actifs et les passifs non courants destinés à être cédés et les activités abandonnées sont présentés sur une ligne distincte à l'actif et au passif du bilan, sans retraitement des périodes antérieures. Ils sont évalués au plus bas de leur valeur nette comptable et de leur juste valeur nette des coûts de cession. Les actifs et les passifs non courants sont classés comme « destinés à être cédés » si leur valeur comptable est susceptible d'être recouvrée principalement par une transaction de vente plutôt que par une utilisation continue. Cette condition n'est considérée comme remplie que lorsque la vente est hautement probable et lorsque les actifs et les passifs sont immédiatement disponibles à la vente en l'état.

Si ces actifs et ces passifs représentent une Ligne de Service complète ou une unité globale d'activité, le bénéfice ou la perte provenant de ces activités est alors présenté sur une ligne distincte du compte de résultat et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie et dans le compte de résultat global sur l'ensemble des périodes publiées.

## Conversion des états financiers en monnaie étrangère

Les bilans des sociétés situées à l'extérieur de la zone euro sont convertis au taux de change de clôture. Les éléments du compte de résultat sont convertis au taux de change moyen de la période. Les écarts de conversion du bilan et du compte de résultat proviennent des variations de taux de change qui sont identifiées comme élément distinct des capitaux propres sous l'intitulé « Ecart de conversion ».

Dans le cadre de l'acquisition d'une société située à l'extérieur de la zone euro, le goodwill et les ajustements de juste valeur sont considérés comme des actifs et des passifs de cette société et convertis en euros au taux de change de clôture.

Le Groupe ne consolide aucune entité exerçant une activité dans une économie hyperinflationniste.

## Conversion des transactions libellées en monnaies étrangères

Les transactions libellées en monnaies étrangères sont converties en monnaie fonctionnelle aux taux de change des jours des transactions. Les gains et les pertes de change résultant du règlement de ces transactions et de la conversion au taux de change de clôture des actifs et des passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés dans le compte de résultat sous la rubrique « Autres produits et charges financiers », sauf si la comptabilité de couverture est appliquée dans les conditions prévues dans la section « Actifs financiers – Instruments financiers dérivés ».

## Regroupements d'entreprises et goodwill

Un regroupement d'entreprises peut impliquer l'achat des titres d'une autre entité, l'achat de l'actif net d'une autre société ou l'achat de tout ou partie des éléments d'actifs nets d'une autre entité qui, ensemble, constituent une ou plusieurs activités.

Les contrats de services majeurs avec transfert d'effectifs et d'actifs, qui permettent au Groupe de développer ou d'améliorer de manière significative sa position concurrentielle au sein d'un secteur d'activité ou d'une zone géographique, sont comptabilisés comme des regroupements d'entreprises.

### Evaluation des actifs et passifs de sociétés nouvellement acquises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. La contrepartie transférée en échange du contrôle de l'entité acquise se définit comme étant la juste valeur à la date d'acquisition des actifs transférés par le Groupe, des passifs repris par le Groupe à l'égard des anciens propriétaires de l'entité acquise, et des parts de capitaux propres émises par le Groupe.

Les coûts liés à l'acquisition sont exclus de la contrepartie transférée et sont inscrits en charge lorsqu'ils sont encourus.

Les participations ne donnant pas le contrôle peuvent, à la date d'acquisition, être évaluées à la juste valeur ou en quote-part des actifs et passifs identifiables de l'entité acquise. L'option pour l'application de l'une de ces deux méthodes est exercable transaction par transaction.

Lors de la première consolidation, l'ensemble des actifs, passifs et passifs éventuels de la société acquise est estimé à sa juste valeur.

Dans le cadre d'une prise de contrôle par achats successifs, la participation antérieurement détenue est réévaluée à sa juste valeur et le profit ou la perte en découlant est comptabilisé en résultat.

### Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle et vente d'intérêts dans une filiale contrôlée

Les opérations d'achat de participations ne donnant pas le contrôle et de vente d'intérêts dans une filiale contrôlée qui n'ont pas d'incidence sur le contrôle exercé sont enregistrées dans les capitaux propres (y compris les coûts de transaction directs).

En cas de perte de contrôle de la filiale, le résultat de cession est enregistré en résultat. Par ailleurs, si le Groupe conserve une participation dans l'entité, celle-ci est réévaluée à sa juste valeur et le gain ou la perte en découlant est également reconnu en résultat.

### Goodwill

Le goodwill représente l'excédent de la somme de la contrepartie transférée, des participations ne donnant pas le contrôle et de la juste valeur des participations antérieurement détenues par l'acquéreur dans l'entité acquise sur le montant net des actifs et passifs identifiables repris à date d'acquisition. Si le montant net des actifs et passifs identifiables à la date d'acquisition, après réévaluation, est supérieur à la somme de la contrepartie transférée, des participations ne donnant pas le contrôle et de la juste valeur des participations antérieurement détenues par l'acquéreur dans l'entité acquise, la différence est reconnue immédiatement en produit au compte de résultat.

Le goodwill est alloué aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) pour les besoins des tests de dépréciation. Le goodwill est affecté aux UGT susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises et représente au sein du Groupe le niveau le plus bas auquel le goodwill est suivi pour des besoins de gestion interne.

Une UGT se définit comme le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupe d'actifs. Les UGT correspondent aux zones géographiques dans lesquelles le Groupe exerce ses activités – à l'exception de l'UGT Worldline.

La valeur recouvrable d'une UGT représente la valeur la plus élevée entre sa juste valeur, diminuée des coûts de la vente, et sa valeur d'utilité déterminée selon la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie. Quand la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, une perte de valeur doit être comptabilisée en résultat opérationnel.

La perte de valeur est répartie, tout d'abord, en réduction de la valeur comptable de tout goodwill affecté à l'UGT puis pour le reliquat, en réduction de la valeur comptable des autres actifs de l'UGT au prorata de la valeur comptable de chaque actif dans l'UGT.

Les UGT utilisées pour les besoins des tests de dépréciation ne sont pas plus grandes que les secteurs opérationnels déterminés selon IFRS 8 – Secteurs opérationnels.

Le goodwill n'est pas amorti et fait l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an par comparaison de sa valeur comptable et de sa valeur recouvrable à la date de clôture sur la base des données de décembre et de projections de flux de trésorerie basées sur les données budgétaires couvrant une période de trois ans. La fréquence du test peut être plus courte si des événements ou circonstances indiquent que la valeur comptable n'est pas recouvrable. De tels événements ou circonstances incluent mais ne se limitent pas à :

- un écart significatif de la performance économique de l'actif en comparaison avec le budget ;
- une dégradation significative de l'environnement économique de l'actif ;
- la perte d'un client majeur ;
- la croissance significative des taux d'intérêt.

### Immobilisations incorporelles autres que le goodwill

Les immobilisations incorporelles autres que le goodwill sont principalement constituées de logiciels et de licences d'utilisation acquis directement par le Groupe, de logiciels et de relations commerciales acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, ainsi que des coûts internes de développement de solutions informatiques.

Afin de déterminer si une immobilisation incorporelle générée en interne satisfait aux critères de reconnaissance d'un actif, le Groupe distingue la production de cet actif en :

- une phase de recherche ; et
- une phase de développement.

Conformément à IAS 38, aucune immobilisation incorporelle résultant de travaux de recherche (ou d'une phase de recherche

sur un projet interne) ne doit être reconnue. Les dépenses engagées au titre de la recherche (ou durant la phase de recherche d'un projet interne) doivent être reconnues en charges lorsqu'elles sont encourues.

Une immobilisation incorporelle résultant de travaux de développement (ou d'une phase de développement sur projet interne) peut être reconnue si et seulement si une entité peut démontrer l'ensemble des éléments suivants :

- la capacité technique à réaliser l'immobilisation incorporelle pour l'utiliser ou la vendre ;
- l'intention et la capacité d'achever le développement du logiciel et de l'utiliser ou de le vendre ;
- la capacité à utiliser ou vendre l'immobilisation incorporelle ;
- la probabilité que des avantages économiques futurs bénéficieront au Groupe du fait de cette immobilisation incorporelle ;
- la disponibilité de ressources techniques, financières ou autres adéquates à la réalisation de l'immobilisation incorporelle ; et
- la capacité à mesurer de manière fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle durant sa phase de développement.

Les frais de développement immobilisés correspondent à des actifs développés pour l'utilisation propre du Groupe, à des projets d'application spécifique pour des clients ou à des solutions technologiques innovantes mises à la disposition d'un groupe de clients. Ces projets font l'objet d'une analyse au cas par cas pour s'assurer qu'ils répondent bien aux critères de capitalisation. Ne sont capitalisés que les coûts de développement directement attribuables nécessaires pour créer, produire et préparer l'immobilisation afin qu'elle puisse être exploitée de la manière prévue par la Direction.

Les dépenses de développement portées à l'actif sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Elles sont amorties selon la méthode linéaire sur une durée comprise entre 3 et 12 ans pouvant se décomposer en deux catégories :

- pour les développements relatifs à des activités à cycle court ou liés à des contrats à courte durée, la période d'amortissement se situe entre 3 et 7 ans ;
- pour les développements basés sur des technologies à lente obsolescence et utilisés sur des activités à cycle long et des contrats de longue durée, la durée d'amortissement est de 5 à 12 ans avec un scénario standard de 7 ans. C'est le cas notamment des plateformes de paiement mutualisées.

Les relations clients sont évaluées selon la méthode dite de l'« excess earnings », qui consiste à effectuer la somme des marges opérationnelles futures attribuables aux contrats, après impôt et rémunération des actifs de support.

Les immobilisations incorporelles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité attendue qui en général ne dépasse pas 5 à 7 ans pour les solutions informatiques développées en interne. Les relations clients, brevets et marques acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité attendue qui en général n'excède pas 10 ans ; leurs amortissements correspondants sont comptabilisés en autres charges opérationnelles.

## Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition et sont amorties linéairement sur les durées d'utilité attendues suivantes :

- constructions 20 ans ;
- agencements et installations 5 à 10 ans ;
- matériel informatique 3 à 5 ans ;
- matériel de transport 4 ans ;
- matériel et mobilier de bureau 5 à 10 ans.

Bien que certains contrats d'outsourcing impliquent le transfert de matériel informatique, le contrôle de l'actif reste le plus souvent entre les mains des clients dans la mesure où ils en conservent en général la propriété. Lorsque la propriété de ce matériel est transférée à Atos, ce transfert fait l'objet, sauf rare exception, d'un paiement par Atos en début de contrat. De ce fait, l'interprétation IFRIC 18 n'a pas d'impact significatif sur les comptes du Groupe.

## Contrats de location

Les contrats de location d'actifs pour lesquels le Groupe conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en contrats de location-financement. Les actifs ainsi loués sont capitalisés au début du contrat à la valeur la plus faible entre leur juste valeur et la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location. Les actifs acquis dans le cadre de contrats de location-financement sont amortis sur leur durée d'utilité ou sur la durée du contrat si celle-ci est plus courte.

Les contrats de location pour lesquels le bailleur conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en contrats de location simple.

## Perte de valeur des actifs autres que le goodwill

Les actifs amortissables sont soumis à un test de dépréciation lorsque des événements ou des circonstances indiquent que leur valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable. Une perte de valeur est comptabilisée pour le montant de la valeur comptable excédant la valeur recouvrable.

## Actifs financiers

Les actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction.

### Participations dans des sociétés non consolidées

Le Groupe détient des titres de sociétés sur lesquelles il n'exerce ni influence notable ni contrôle. Les participations dans des sociétés non consolidées sont analysées comme étant des actifs financiers disponibles à la vente et sont comptabilisées à leur juste valeur. La juste valeur des actions cotées correspond à leur cours de clôture. En l'absence d'un marché actif pour les actions, les participations dans des sociétés non consolidées sont comptabilisées au coût historique. Une perte de valeur est comptabilisée lorsqu'il existe des éléments objectifs mettant en évidence son caractère durable ou significatif. Les critères financiers les plus communément utilisés pour déterminer la juste valeur sont les perspectives de résultats et de capitaux propres. Les gains et les pertes provenant des variations de juste valeur des actifs disponibles à la vente sont comptabilisés dans les capitaux propres en tant qu'« Eléments constatés directement en capitaux propres ». S'il est démontré que la

perte de valeur est durable, elle est inscrite au compte de résultat en « Autres produits et charges financiers ».

### Actifs financiers disponibles à la vente

Les actifs financiers disponibles à la vente sont composés de participations non consolidées. Ils sont mesurés à la juste valeur et les variations de juste valeur sur de tels actifs sont comptabilisées en autres éléments du résultat global. Lorsque les actifs financiers disponibles à la vente sont vendus ou dépréciés, le cumul des ajustements de juste valeur comptabilisés en autres éléments du résultat global est porté au compte de résultat. Pour les titres cotés sur un marché actif, la juste valeur correspond à la valeur boursière. Lorsqu'il n'existe pas de marché actif, la juste valeur est généralement définie en fonction des critères financiers appropriés à la situation spécifique du titre. Lorsque la juste valeur de ces actifs financiers n'est pas déterminable de manière fiable, ils sont comptabilisés à leur coût d'acquisition.

### Prêts et créances clients

Les prêts sont classés dans les actifs financiers non courants. Les prêts et les créances clients sont initialement comptabilisés à leur juste valeur puis, ultérieurement, à leur coût amorti. La valeur nominale représente habituellement la juste valeur initiale des créances clients. Dans le cas d'un paiement différé à plus d'un an, les créances clients sont actualisées si l'effet de cette actualisation est significatif. Le cas échéant, une provision est constituée de manière individuelle pour prendre en compte d'éventuelles difficultés de recouvrement.

Certains contrats de service relèvent du traitement comptable des contrats de location s'ils accordent aux clients un droit d'usage d'un actif en contrepartie de loyers perçus dans le cadre du revenu global du contrat. Le Groupe est alors considéré comme un bailleur à l'égard de ses clients. Dès lors que cette location transfère aux clients les risques et avantages inhérents à la propriété du bien, le Groupe enregistre une créance financière au titre de la location-financement. Cette créance financière est alors classée dans le bilan en « Clients et comptes rattachés » pour la partie qui sera réalisée dans les 12 mois et en « Actifs financiers non courants » pour la partie qui sera réalisée au-delà de 12 mois.

### Cession d'actifs financiers

Les cessions d'actifs financiers pour lesquels le Groupe conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des actifs transférés ne satisfont pas aux critères nécessaires à la déconsolidation. Une dette est comptabilisée pour la contrepartie financière reçue. Les actifs transférés et la dette financière sont évalués à leur coût amorti.

### Instruments financiers dérivés

Les instruments dérivés sont inscrits au bilan à leur juste valeur en tant qu'actifs et passifs financiers. Les variations de leur juste valeur sont enregistrées dans le résultat financier, sauf s'ils sont éligibles à la comptabilité de couverture, selon laquelle :

- pour la couverture de juste valeur d'actifs ou de passifs existants, la partie couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée dans le compte de résultat, où elle est compensée par les variations symétriques de juste valeur des instruments de couverture ;
- pour la couverture de flux futurs de trésorerie, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement en contrepartie des capitaux propres en tant qu'« Eléments constatés directement

en capitaux propres ». La variation de valeur de la partie inefficace est comptabilisée dans les « Autres produits et charges financiers ». Les montants figurant en capitaux propres sont transférés au compte de résultat symétriquement à la comptabilisation des éléments couverts.

### Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont composés de dépôts bancaires et des instruments financiers tels que des SICAV monétaires. Ces instruments financiers doivent être convertibles à court terme en liquidités en un montant connu et ne doivent être exposés à aucun risque significatif de perte de valeur. Ils sont détenus afin de faire face aux engagements de trésorerie à court terme et ont une maturité courte, en général trois mois ou moins à compter de leur date d'acquisition. Certains instruments tels que les dépôts à terme, qui ont dès l'origine une maturité plus longue mais autorisent les retraits anticipés et font l'objet d'une garantie de capital, peuvent également être classés en équivalents de trésorerie dans certaines circonstances. Les SICAV monétaires sont évaluées à la juste valeur. Les variations de la juste valeur sont enregistrées dans le résultat en « Autres produits et charges financiers ».

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont évalués à la juste valeur par le résultat.

Pour les entités ayant souscrit à l'accord de convention de trésorerie du Groupe, les positions bilancielles de disponibilités et de découverts bancaires relatives à cet accord sont globalisées et seule la position nette créditrice ou débitrice est présentée dans le bilan consolidé du Groupe.

### Actions propres

Les actions Atos détenues par la Société Mère sont inscrites à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres consolidés. En cas de cession, les plus ou moins-values ainsi que les effets d'impôts correspondants sont enregistrés en variation des capitaux propres consolidés.

### Retraites et avantages similaires

Les régimes d'avantages sociaux octroyés par le Groupe comportent des plans à cotisations définies et des plans à prestations définies. Les charges liées aux régimes à cotisations définies sont constatées au compte de résultat du Groupe sur la base des cotisations versées ou dues au titre de l'exercice où les services afférents ont été rendus par les bénéficiaires.

L'évaluation des engagements du Groupe au titre des régimes à prestations définies s'effectue sur la base d'une méthode actuarielle unique dite des « unités de crédit projetées ». Cette méthode repose notamment sur une projection des niveaux de retraites futures à verser aux salariés du Groupe, en anticipant les effets de leurs augmentations de salaires futures. Elle repose sur des hypothèses spécifiques, détaillées en Note 20, qui sont périodiquement mises à jour, en liaison étroite avec les actuaires externes utilisés par le Groupe.

Les actifs du régime généralement constitués au sein d'entités légales séparées sont évalués à leur juste valeur, mesurée en date de clôture.

La juste valeur des actifs du régime est déterminée sur la base d'évaluations externes fournies par les dépositaires et gestionnaires de fonds de retraite et sujettes à d'autres vérifications complémentaires lorsque le Groupe le juge nécessaire.

D'un exercice à l'autre, les différences entre d'une part les passifs anticipés et leurs montants réestimés, d'autre part le niveau attendu des actifs dédiés et leur niveau réel, constituent les écarts actuariels, qui sont cumulés au niveau de chaque régime de retraite. Ces écarts peuvent provenir soit de changements d'hypothèses actuarielles, soit d'écarts dits d'expérience qui sont créés par la non-réalisation, au cours de l'exercice, des hypothèses retenues à la fin de l'exercice précédent. Tous les écarts actuariels générés sur la période sont comptabilisés en « Autres éléments du résultat global ».

Le coût des régimes d'avantages sociaux est reconnu dans le résultat opérationnel du Groupe, à l'exception de l'intérêt sur les passifs nets (des actifs) qui est reconnu au sein du résultat financier.

### Provisions

Des provisions sont comptabilisées si les trois conditions suivantes sont remplies :

- le Groupe a une obligation actuelle (juridique, réglementaire, contractuelle ou implicite) résultant d'événements passés ;
- il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant peut être estimé de manière fiable.

Les provisions sont actualisées lorsque l'impact de la valeur temps est significatif. L'effet de l'actualisation réalisée à chaque arrêté est constaté en charges financières.

### Emprunts

Les emprunts sont comptabilisés initialement à leur juste valeur nette des frais d'émission. Les emprunts sont ultérieurement valorisés à leur coût amorti. Le calcul du taux d'intérêt effectif prend en compte les paiements d'intérêts et l'amortissement des frais d'émission.

Les frais d'émission d'emprunts sont amortis en charges financières sur la durée de vie de l'emprunt. La valeur résiduelle des frais d'émission d'emprunts remboursés par anticipation est comptabilisée en charge de l'exercice au cours duquel le remboursement intervient.

Les découverts bancaires sont enregistrés dans la partie courante des emprunts.

### Engagements d'achat de participations ne donnant pas le contrôle

Les engagements d'achat fermes ou conditionnels de participations ne donnant pas le contrôle sont, sous certaines conditions, assimilés à un achat d'actions et enregistrés dans les passifs financiers avec pour contrepartie une réduction des participations ne donnant pas le contrôle.

Pour les engagements d'achat contractés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, lorsque le prix de rachat est supérieur au montant des participations ne donnant pas le contrôle, le Groupe a choisi de comptabiliser le solde en capitaux propres (attribuable aux propriétaires de la Société Mère). Tout changement d'évaluation de la juste valeur des engagements d'achat de participations ne donnant pas le contrôle ultérieur sera aussi comptabilisé en capitaux propres (attribuable aux propriétaires de la Société Mère).

## Reconnaissance du chiffre d'affaires

Le Groupe fournit des services relatifs aux Technologies de l'Information et à l'Externalisation des Processus. Le chiffre d'affaires est reconnu en fonction de la structure du contrat, selon les principes suivants :

### Prestations en régie ou au forfait

Le chiffre d'affaires des prestations en régie, basées sur des unités d'œuvres informatiques vendues, est reconnu au fur et à mesure de la réalisation de la prestation, selon le degré d'avancement, lorsque le résultat à terminaison peut être déterminé de manière fiable. L'avancement est déterminé par comparaison des coûts cumulés engagés, à une date donnée, aux coûts totaux prévus du contrat. Les prestations relatives à ces contrats figurent au bilan sous la rubrique « Clients et comptes rattachés » pour la part des produits à recevoir et en « Autres passifs courants » pour la part des produits constatés d'avance. Lorsque le résultat d'un contrat au forfait ne peut être estimé de façon fiable, le chiffre d'affaires n'est reconnu que dans la limite des coûts du contrat encourus qui seront probablement recouvrables.

Le chiffre d'affaires des prestations au forfait (dans les activités de Conseil ou d'Intégration de Systèmes) est reconnu au fur et à mesure de la réalisation de la prestation, selon le degré d'avancement, lorsque le résultat à terminaison peut être déterminé de manière fiable. L'avancement est déterminé par comparaison des coûts cumulés engagés, à une date donnée, aux coûts totaux prévus du contrat. Les prestations relatives à ces contrats figurent au bilan sous la rubrique « Clients et comptes rattachés » pour la part des produits à recevoir et en « Autres passifs courants » pour la part des produits constatés d'avance. Lorsque le résultat d'un contrat au forfait ne peut être estimé de façon fiable, le chiffre d'affaires n'est reconnu que dans la limite des coûts du contrat encourus qui seront probablement recouvrables.

Le chiffre d'affaires des contrats long terme d'Infogérance au forfait est reconnu lorsque le service est rendu.

Le Groupe effectue, de manière régulière et dans certaines circonstances particulières, des analyses de profitabilité des contrats de services afin de déterminer si les dernières estimations de chiffre d'affaires, de coûts et d'avancement nécessitent d'être révisées. Si, ces estimations montrent qu'un contrat sera déficitaire, une provision pour perte à terminaison est comptabilisée immédiatement couvrant la perte dans son intégralité.

### Agent

Lorsque le Groupe agit comme un agent entre le client et le fournisseur, le chiffre d'affaires est comptabilisé net des facturations des fournisseurs. Les indicateurs généralement considérés pour déterminer si le Groupe agit ou non comme un agent sont notamment la responsabilité contractuelle vis-à-vis du client, la responsabilité du risque de crédit et du risque de niveau de service et la valeur ajoutée apportée aux prestations ou aux produits du fournisseur.

### Contrats de service à éléments multiples

Le Groupe est amené à signer des contrats de services à éléments multiples, pouvant correspondre à une combinaison de différents services. Le chiffre d'affaires est reconnu de manière séparée pour chacun des éléments lorsqu'ils sont identifiables séparément. Un ensemble de contrats est regroupé et traité comme un seul et unique contrat, lorsque cet ensemble de contrats est négocié comme un marché global, que les contrats sont si étroitement liés qu'ils font, de fait, partie d'un projet unique avec une marge globale et que les contrats sont exécutés simultanément ou à la suite l'un de l'autre, sans interruption.

### Paiements à la signature de contrats

Les paiements aux clients effectués à la signature de contrats sont enregistrés dans les « Autres actifs courants » et amortis linéairement sur la durée du contrat en réduction du chiffre d'affaires. Les paiements reçus des clients à la signature de contrats sont enregistrés dans les « Autres passifs courants » et

repris linéairement sur la durée du contrat en augmentation du chiffre d'affaires.

## Coûts de transition

Les coûts de transition sont généralement comptabilisés en charges ou reconnus en chiffre d'affaires durant la phase de transition sur la base du pourcentage d'avancement. Dans certaines rares circonstances où les services rendus durant la phase de transition ne peuvent être identifiés séparément, les coûts sont alors différés et comptabilisés en charges sur la durée du contrat, à condition qu'ils soient recouvrables. Les coûts de transition capitalisés figurent au bilan sous la rubrique « Clients et comptes rattachés » et leur amortissement au compte de résultat en « Charges opérationnelles ».

Dans le cas où le contrat deviendrait déficitaire, les coûts de transition capitalisés sont dépréciés à hauteur de la perte prévue et une provision complémentaire pour perte à terminaison est constatée si nécessaire.

## Marge opérationnelle

La marge opérationnelle reflète les opérations récurrentes du Groupe et exclut donc les produits et charges opérationnels inhabituels conformément à la recommandation n°2009-R-03 relative à la présentation des états financiers émise par le CNC (Conseil national de la comptabilité) le 2 juillet 2009.

## Autres produits et charges opérationnels

Les « Autres produits et charges opérationnels » sont constitués des produits et charges qui sont inhabituels, anormaux et peu fréquents. Ils sont présentés après la marge opérationnelle.

Les dotations et reprises de provisions pour réorganisation et rationalisation et coûts associés sont classées dans le compte de résultat en fonction de leur nature :

- les réorganisations directement liées aux activités opérationnelles sont classées dans la marge opérationnelle ;
- les réorganisations liées aux regroupements d'entreprises ou considérées comme des plans inhabituels, anormaux et peu fréquents sont classées dans le résultat opérationnel ;
- si un plan de réorganisation est comptabilisé dans le résultat opérationnel, les dépenses de rationalisation et coûts associés sur les locaux et bâtiments, relatives au plan, sont également présentées dans le résultat opérationnel.

Lors de la comptabilisation d'un regroupement d'entreprises, le Groupe peut être amené à enregistrer des provisions (risques, litiges, etc.) dans le bilan d'ouverture pendant la période d'évaluation de 12 mois qui suit l'acquisition. Au-delà de cette période d'évaluation, les reprises de provisions inutilisées correspondant à des changements d'estimations sont comptabilisées dans le compte de résultat en « Autres produits et charges opérationnels ».

Les « Autres produits et charges opérationnels » incluent également les litiges majeurs, les plus et moins-values de cessions non récurrentes sur immobilisations corporelles et incorporelles, les pertes de valeur des actifs non financiers, l'amortissement de la relation clients, des brevets, des marques et tout autre produit ou charge considéré comme inhabituel, anormal, et peu fréquent.

### Paiements fondés sur des actions

Des options de souscription d'actions représentant des paiements fondés sur des actions, dénoués en instruments de capitaux propres, sont régulièrement attribués aux dirigeants et à certains employés. Ces transactions sont évaluées à leur juste valeur à la date d'attribution en utilisant le modèle binomial de valorisation des options. Les variations de juste valeur des options après la date d'attribution n'ont aucun impact sur la valorisation initiale. La juste valeur des options est comptabilisée linéairement en « Charges de personnel » pendant la période d'acquisition des droits, en contrepartie des capitaux propres.

Dans certaines juridictions fiscales, les entités du Groupe perçoivent une déduction fiscale lorsque les options sont exercées, sur la base du cours de l'action du Groupe à la date d'exercice.

Des actifs d'impôts différés sont enregistrés pour tenir compte de la différence entre la base fiscale des services reçus des employés à date (montant admis en déduction par les administrations fiscales au titre des périodes ultérieures), et leur valeur comptable, égale à zéro. Les actifs d'impôts différés sont estimés sur la base du cours de l'action du Groupe à chaque date de clôture et comptabilisés en impôts sur le résultat. Si le montant de déduction fiscale (ou de déduction fiscale future estimée) excède le montant du cumul des charges de rémunération liées, l'excédent de l'impôt différé associé est enregistré directement dans les capitaux propres.

Les plans d'actionnariat salarié permettent aux employés de souscrire à des actions du Groupe à un prix incluant une décote. Les actions sont soumises à une période d'incessibilité de cinq ans. La méthode d'évaluation de la charge de ces plans prend en compte :

- le prix d'exercice correspondant à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture de bourse précédant la date d'attribution ;
- la décote de 20% octroyée aux salariés ;
- l'incessibilité des actions attribuées aux salariés pendant une période de cinq ans dans la mesure où cela affecterait le prix que paierait un intervenant du marché bien informé et consentant pour ces actions ;
- la date d'attribution des droits qui est la date d'annonce du plan et de ses conditions générales (y compris le prix d'exercice) aux salariés.

La charge de ces plans est constatée en totalité en « Charges de personnel », à la clôture de la période de souscription.

Le Groupe a également mis en place des plans d'attribution d'actions gratuites au bénéfice de ses dirigeants et de certains de ses employés. La juste valeur de ces plans est égale à la valeur des actions gratuites à la date d'attribution, en tenant compte du taux de rotation du personnel sur la période d'acquisition des droits et de la valorisation de la restriction durant la période d'incessibilité éventuelle. Ces plans donnent lieu à la constatation d'une charge de personnel étalée sur la période d'acquisition des droits.

### Impôts sur le résultat

La charge d'impôts inclut les impôts exigibles et les impôts différés. Un impôt différé est calculé sur toutes les différences temporaires entre la base fiscale et la base comptable consolidée des actifs et passifs, selon la méthode du report variable. L'impôt différé est évalué en utilisant le taux d'imposition officiel

qui sera en vigueur à la date de clôture de l'exercice où les différences temporaires se résorberont.

En cas de variation des taux d'impôts, les impôts différés sont ajustés en contrepartie du compte de résultat sauf si les variations concernent des éléments comptabilisés en « Autres éléments du résultat global » ou directement en capitaux propres.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés au niveau d'une même entité fiscale lorsqu'elle a le droit de compenser les montants ainsi comptabilisés. Les actifs d'impôts différés correspondant aux différences temporaires et aux pertes fiscales reportables sont comptabilisés lorsqu'ils sont considérés comme étant recouvrables pendant leur période de validité, en tenant compte d'informations historiques et prévisionnelles.

Les impôts différés passifs sur les différences temporaires liées au goodwill sont comptabilisés dans la mesure où les différences temporaires ne résultent pas de la comptabilisation initiale du goodwill.

Les impôts différés actifs sont soumis à des tests de dépréciation au moins une fois par an à la clôture, sur la base des données à fin décembre, des données budgétaires et des données issues des tests de dépréciation.

### Résultat par action

Le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat net (attribuable aux propriétaires de la Société Mère) par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice. Les actions propres ne sont pas prises en compte pour le calcul du résultat par action de base ou dilué.

Le résultat par action dilué est calculé en divisant le résultat net (attribuable aux propriétaires de la Société Mère), ajusté du coût financier (net d'impôt) des instruments de dette dilutifs, par le nombre moyen d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, majoré du nombre moyen d'actions qui, selon la méthode du rachat d'actions, auraient été émises si tous les instruments dilutifs émis avaient été convertis (options de souscription d'actions ou obligations convertibles).

L'effet dilutif de chaque instrument convertible est déterminé en recherchant la dilution maximale du résultat de base par action. L'effet dilutif des options de souscription d'actions est évalué sur la base du cours moyen de l'action Atos sur la période.

### Transaction avec les parties liées

Les transactions avec les parties liées incluent en particulier les transactions avec :

- les principaux dirigeants du Groupe – définis comme étant les personnes en charge de la planification, de la direction et du contrôle des activités du Groupe, y compris les membres du Conseil d'Administration, les Directeurs Généraux Adjointes – ainsi que les membres proches de leur famille ;
- les entités qui sont contrôlées par le Groupe ;
- les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint ;
- les entités qui offrent un régime d'avantages postérieurs à l'emploi au profit des employés du Groupe ;
- les entités qui sont contrôlées ou détenues conjointement par l'un des dirigeants du Groupe.

### E.4.7.3 Gestion des risques financiers

De par ses activités, le Groupe est exposé à différentes natures de risques financiers : risque de liquidité, risque de variation des flux de trésorerie dû à l'évolution des taux d'intérêt, risque de crédit et risque de change. La gestion des risques financiers est assurée par le Département Trésorerie du Groupe et consiste à minimiser les effets potentiellement défavorables de ces risques sur la performance financière du Groupe.

#### Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité implique le maintien d'un niveau suffisant de liquidités et de titres négociables sur le marché ainsi que la disponibilité de ressources financières appropriées grâce à des facilités de crédit autorisées.

La politique du Groupe est de couvrir complètement ses besoins de liquidités estimés par des emprunts à long terme ou d'autres instruments financiers à long terme. Les contrats d'emprunt se caractérisent par des maturités et des ratios bancaires laissant suffisamment de flexibilité au Groupe pour financer ses opérations et ses développements futurs.

Les facilités de crédit sont soumises à des clauses financières restrictives (ratios bancaires) qui font l'objet d'un contrôle rigoureux par le Département Trésorerie du Groupe.

L'analyse de la maturité des passifs financiers est détaillée dans la Note 22 Passifs financiers.

#### Risque de variation des flux futurs dû à l'évolution des taux d'intérêts

Le risque de taux d'intérêt provient essentiellement des emprunts. La gestion de l'exposition au risque de taux couvre deux types de risques :

- un risque de prix sur les actifs et passifs financiers à taux fixe. En contractant une dette à taux fixe par exemple, le Groupe s'expose à une perte potentielle d'opportunité si les taux d'intérêts venaient à baisser. Toute variation des taux d'intérêts est susceptible d'avoir un impact sur la valeur de marché des actifs et passifs financiers à taux fixe. Cette perte d'opportunité n'aurait toutefois aucun effet sur les produits et les charges financiers tels que présentés dans le compte de résultat consolidé et, en tant que tel, sur le résultat net futur du Groupe jusqu'à l'arrivée à échéance de ces actifs et passifs ;

- un risque de variation des flux de trésorerie sur les actifs et passifs à taux variable si les taux d'intérêt venaient à augmenter.

L'objectif principal de la gestion des taux d'intérêt de l'endettement du Groupe est de minimiser le coût de la dette et de le protéger des fluctuations des taux d'intérêt en contractant des swaps de taux variable contre taux fixe. Les instruments dérivés autorisés auxquels le Groupe a recours pour couvrir son endettement sont des contrats de swaps conclus avec des établissements financiers de premier ordre.

#### Risque de crédit

Les concentrations de risques de crédit du Groupe ne sont pas significatives. Les procédures d'acceptation des clients et les analyses de risques de crédit qui y sont liées sont pleinement intégrées au processus global d'évaluation des risques mis en œuvre tout au long du cycle de vie d'un contrat. Seuls les établissements financiers de premier ordre sont utilisés par le Groupe dans le cadre des opérations de trésorerie et opérations sur instruments dérivés.

#### Risque de change

Les fluctuations des taux de change n'ont pas d'incidence significative sur la performance financière du Groupe dans la mesure où une part significative de l'activité est réalisée à l'intérieur de la zone euro et où les produits et les charges sont généralement libellés dans la même devise.

Le Groupe a mis en place des procédures de gestion des positions en devises étrangères résultant d'opérations commerciales et financières libellées en monnaies différentes de la monnaie locale de l'entité concernée. Conformément à ces procédures, toutes les expositions significatives doivent être couvertes dès leur survenance. Pour couvrir son exposition au risque de change, le Groupe a recours à divers instruments financiers, principalement des contrats à terme et des swaps de devises.

#### Risque de prix

L'exposition du Groupe au risque de prix affectant les instruments de capitaux propres n'est pas significative. Le Groupe n'est pas exposé au risque de prix sur les matières premières.

## E.4.7.4 Notes aux comptes consolidés

### Note 1 Variation de périmètre

#### Xerox ITO

Le 30 juin 2015, Atos a finalisé l'acquisition de Xerox ITO qui a été annoncée en décembre 2014.

Grâce à cette acquisition, Atos a une présence mondiale renforcée et plus équilibrée. Xerox ITO emploie environ 9 500 personnes dans 47 pays dont 4 244 sont localisées aux Etats-Unis et 3 857 dans des pays tels que l'Inde, les Philippines et le Mexique. Avec un chiffre d'affaires estimé à 2 milliards de dollars sur une année complète, l'Amérique du Nord devient la première zone géographique d'Atos dans laquelle le Groupe se positionne désormais en neuvième place dans les services d'externalisation informatique.

Par ailleurs, comme annoncé à la signature de la transaction, Atos est entré dans une coopération stratégique mondiale avec Xerox ITO, et devient l'un de ses premiers fournisseurs de services informatiques.

(en millions d'euros)

	Prix d'acquisition
Premier versement payé le 30 juin 2015 sur le prix d'acquisition	858,8
Ajustement du prix d'acquisition	-46,7
<b>TOTAL</b>	<b>812,1</b>

#### Actifs et passifs identifiables estimés à la date d'acquisition

(en millions d'euros)

	Actifs acquis et passifs repris identifiés : évaluation initiale
Immobilisations incorporelles	229,4
Immobilisations corporelles	157,6
Actifs financiers non courants	1,4
Impôts différés actifs	19,0
Autres actifs non courants	2,7
<b>Total des actifs non courants</b>	<b>410,1</b>
Clients et comptes rattachés	245,6
Autres actifs courants	94,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10,9
<b>Total des actifs courants</b>	<b>350,5</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF (A)</b>	<b>760,6</b>
Provisions retraites et assimilées	24,8
Provisions non courantes	7,2
Passifs financiers	58,8
Impôts différés passifs	1,5
Autres passifs non courants	0,3
<b>Total des passifs non courants</b>	<b>92,6</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	81,1
Impôts courants	2,5
Provisions courantes	13,9
Autres passifs courants	169,5
<b>Total des passifs courants</b>	<b>267,0</b>
<b>TOTAL DU PASSIF (B)</b>	<b>359,6</b>
<b>Juste valeur des actifs nets identifiés (A)-(B)</b>	<b>401,0</b>

L'évaluation des actifs et des passifs acquis estimés à leur juste valeur a généré la reconnaissance de nouveaux actifs incorporels hors logiciels pour un montant total de 156,7 millions d'euros dont 154,2 millions d'euros relatifs à la relation clients

#### Contrepartie transférée

Le prix d'acquisition s'est élevé à 913,5 millions de dollars US (812,1 millions d'euros). Une première évaluation de la contrepartie transférée basée sur les comptes de Xerox ITO à fin avril 2015 a conduit au paiement de 966,7 millions de dollars US (858,8 millions d'euros) au 30 juin 2015. Par ailleurs, Xerox et Atos se sont accordés sur un montant d'ajustement de prix de 46,7 millions d'euros, qui aura un impact positif de trésorerie au cours de l'exercice 2016.

Si, dans l'année suivant la date d'acquisition, de nouveaux éléments sont obtenus à propos de faits et de circonstances qui prévalaient à la date d'acquisition et qui amèneraient à ajuster les montants ci-dessus, la comptabilisation de l'acquisition sera ajustée en conséquence.

### Goodwill intermédiaire

Le goodwill intermédiaire relatif à l'acquisition se compose de la façon suivante :

(en millions d'euros)

#### Goodwill intermédiaire

Premier versement payé le 30 juin 2015 sur le prix d'acquisition	812,1
Instrument de couverture de change (USD vs EUR) sur le 1 <sup>er</sup> versement	-46,8
Effet d'impôt sur instrument de couverture de change	16,1
Juste valeur des actifs nets identifiés	401,0
<b>TOTAL</b>	<b>380,4</b>

Le poste « décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières » de 820,7 millions d'euros, présenté dans le tableau de flux de trésorerie inclut un montant de 812,0 millions d'euros pour le premier versement payé pour Xerox ITO. Cette contrepartie nette transférée est composée du premier versement de 858,8 millions d'euros auquel ont été soustraits 46,8 millions d'euros d'impact de couverture de change.

Le goodwill résiduel est principalement attribuable aux synergies attendues dans le cadre de l'intégration des opérations de Xerox ITO au sein du Groupe.

### Coûts liés à l'acquisition

Le Groupe a supporté une charge de 5,2 millions euros liée à l'acquisition de Xerox ITO et qui concerne principalement des honoraires de conseillers externes impliqués dans cette acquisition. Ces charges ont été reconnues en « autres produits et charges opérationnels » dans le compte de résultat consolidé.

## Bull

### Actifs et passifs identifiables estimés à la date d'acquisition :

(en millions d'euros)

	Actifs acquis et passifs repris identifiés : évaluation initiale	Ajustements complémentaires identifiés en 2015	Actifs acquis et passifs repris identifiés : évaluation finale à l'issue de la période de 12 mois
Immobilisations incorporelles	209,7	-0,1	209,6
Immobilisations corporelles	64,3	-	64,3
Participations dans des entreprises associées	7,1	-4,9	2,2
Actifs financiers non courants	39,2	-	39,2
Impôts différés actifs	48,1	1,3	49,4
Autres actifs non courants	0,2	-	0,2
<b>Total des actifs non courants</b>	<b>368,5</b>	<b>-3,7</b>	<b>364,8</b>
Clients et comptes rattachés	295,0	-4,7	290,3
Impôts courants	4,7	0,3	5,0
Autres actifs courants	203,2	-0,3	202,9
Instruments financiers courants	0,6	-	0,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	75,8	-	75,8
<b>Total des actifs courants</b>	<b>579,3</b>	<b>-4,7</b>	<b>574,6</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF (A)</b>	<b>947,8</b>	<b>-8,4</b>	<b>939,4</b>
Intérêts minoritaires	0,5	3,1	3,6
<b>Total capitaux propres</b>	<b>0,5</b>	<b>3,1</b>	<b>3,6</b>
Provisions retraites et assimilées	197,5	-5,9	191,6
Provisions non courantes	135,9	53,5	189,4
Passifs financiers	147,3	-	147,3
Impôts différés passifs	72,0	-0,2	71,8
<b>Total des passifs non courants</b>	<b>552,7</b>	<b>47,4</b>	<b>600,1</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	79,9	-0,1	79,8
Impôts courants	3,8	1,4	5,2
Instruments financiers courants	0,8	-	0,8
Part à moins d'un an des passifs financiers	19,5	-	19,5
Autres passifs courants	322,1	-2,5	319,6
<b>Total des passifs courants</b>	<b>426,0</b>	<b>-1,2</b>	<b>424,8</b>
<b>TOTAL DU PASSIF (B)</b>	<b>979,2</b>	<b>49,3</b>	<b>1 028,5</b>
<b>Juste valeur des actifs nets identifiés (A)-(B)</b>	<b>-31,4</b>	<b>-57,7</b>	<b>-89,1</b>

Les actifs et passifs acquis ont été analysés durant les huit premiers mois de l'année 2015 sur la base d'une meilleure connaissance de l'activité acquise de Bull. Ces analyses ont conduit à la reconnaissance d'un passif net additionnel de

57,7 millions d'euros, principalement composé de provisions pour pertes à terminaison et de dépréciation d'encours de production sur des contrats dont les faits générateurs ont une origine antérieure au 31 août 2014.

#### Goodwill :

Le Goodwill relatif à l'acquisition est détaillé de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Décembre 2014	Décembre 2015
Total prix acquisition	602,7	602,7
Juste valeur des actifs nets identifiés	-31,4	-89,1
<b>TOTAL</b>	<b>634,1</b>	<b>691,8</b>

Le goodwill résiduel correspond aux synergies attendues dans le cadre de l'intégration des opérations de Bull au sein du Groupe et qui ont commencé à se matérialiser en 2015.

## Note 2 Information sectorielle

En accord avec la norme IFRS 8, les résultats des segments opérationnels présentés sont basés sur la présentation du reporting interne qui est régulièrement revu par le principal décideur opérationnel puis réconcilié au résultat du Groupe. Le principal décideur opérationnel évalue le résultat ou la perte des segments en calculant un résultat opérationnel. Le principal décideur opérationnel, qui est responsable de l'allocation des

ressources et de l'évaluation de la performance des segments opérationnels, a été identifié comme étant le Président-Directeur général qui prend les décisions stratégiques.

En 2015, le principal décideur opérationnel a réorganisé et réduit les segments opérationnels comme présenté ci-dessous.

Les segments opérationnels **Europe de l'Est et Europe centrale et la Zone Ibérique** ont été transférés au segment opérationnel « Autres pays » :

Segments opérationnels en 2014	Ré-allocations	Segments opérationnels en 2015
Europe de l'Est et Europe centrale	Autriche, Bulgarie, Croatie, Chypre, République tchèque, Grèce, Hongrie, Italie, Lituanie, Pologne, Roumanie, Russie, Serbie, Slovaquie, Suisse et Turquie	Autres entités opérationnelles
Zone Ibérique	Andorre, Portugal et Espagne	Autres entités opérationnelles

Suite à ces changements, les segments opérationnels du Groupe en 2015 se présentent comme suit :

Segments opérationnels	Activités
Royaume-Uni & Irlande	Conseil & Intégration de Systèmes, Infogérance et Big Data & Cybersécurité en Irlande et au Royaume-Uni.
France	Conseil & Intégration de Systèmes, Infogérance et Big Data & Cybersécurité en France.
Allemagne	Conseil & Intégration de Systèmes et Infogérance en Allemagne.
Amérique du Nord	Conseil & Intégration de Systèmes, Infogérance et Big Data & Cybersécurité au Canada, Etats-Unis, Mexique ainsi que les activités de Xerox IT Outsourcing.
Benelux et Pays Nordiques	Conseil & Intégration de Systèmes, Infogérance et Big Data & Cybersécurité en Belgique, Danemark, Estonie, Finlande et Pays Baltes, Luxembourg, Pays-Bas et Suède.
Autres entités opérationnelles	Conseil & Intégration de Systèmes, Infogérance et Big Data & Cybersécurité en Algérie, Andorre, Argentine, Australie, Autriche, Brésil, Bulgarie, Chine, Colombie, Corée du Sud, Croatie, Chypre, Egypte, Espagne, Gabon, Hongrie, Hong-Kong, Inde, Italie, Côte d'Ivoire, Japon, Liban, Lituanie, Malaisie, Madagascar, Maurice, Mexique, Maroc, Namibie, Nouvelle-Zélande, Pérou, Philippines, Pologne, Portugal, Qatar, République tchèque, Roumanie, Russie, Arabie Saoudite, Sénégal, Sud d'Afrique, Serbie, Slovaquie, Singapour, Slovénie, Suisse, Taiwan, Thaïlande, Tunisie, Turquie, EAU, Uruguay ainsi que les activités de Major Events.
Worldline	Services Transactionnels de Haute Technologie & Activités Spécialisées en Allemagne, Argentine, Autriche, Belgique, Chili, Chine, France, Hong-Kong, Zone Ibérique, Inde, Indonésie, Malaisie, Pays-Bas, Philippines, Royaume-Uni, Singapour, Taiwan et Thaïlande.

Les transferts et les transactions entre les différents segments sont effectués à des conditions commerciales normales qui s'appliqueraient également à des tierces parties non liées.



Aucun contrat ne génère plus de 10% du chiffre d'affaires du Groupe.

L'information relative aux segments opérationnels pour la période est la suivante :

(en millions d'euros)	Royaume-Uni et Irlande	France	Allemagne	Amérique du Nord
<b>Exercice clos le 31 décembre 2015</b>				
<b>Chiffre d'affaires par secteur</b>	<b>1 930,1</b>	<b>1 674,0</b>	<b>1 560,5</b>	<b>1 338,3</b>
%	18,1%	15,7%	14,6%	12,5%
Chiffre d'affaires intra-secteurs	-5,0	39,6	218,5	63,4
Total Chiffre d'affaires	1 925,1	1 713,6	1 779,0	1 401,7
<b>Marge opérationnelle par secteur</b>	<b>213,5</b>	<b>102,3</b>	<b>118,2</b>	<b>140,5</b>
%	11,1%	6,1%	7,6%	10,5%
<b>Total actif sectoriel</b>	<b>1 028,7</b>	<b>1 650,6</b>	<b>851,0</b>	<b>1 124,2</b>
<b>Autres informations sur le résultat global</b>				
Amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	-60,8	-28,7	-74,0	-78,4
<b>Autres informations</b>				
Effectifs fin d'année (en nombre)	8 320	12 453	8 348	12 255
Investissements	80,0	24,9	67,5	52,4
Dettes nettes	112,9	52,3	505,7	46,7
<b>Exercice clos le 31 décembre 2014</b>				
<b>Chiffre d'affaires par secteur</b>	<b>1 706,6</b>	<b>1 305,1</b>	<b>1 586,8</b>	<b>597,3</b>
%	18,9%	14,4%	17,5%	6,6%
Chiffre d'affaires intra-secteurs	61,3	124,3	191,6	29,9
Total Chiffre d'affaires	1 767,9	1 429,4	1 778,4	627,2
<b>Marge opérationnelle par secteur</b>	<b>143,9</b>	<b>73,3</b>	<b>110,7</b>	<b>44,8</b>
%	8,4%	5,6%	7,0%	7,5%
<b>Total actif sectoriel</b>	<b>1 064,8</b>	<b>1 382,3</b>	<b>904,4</b>	<b>236,0</b>
<b>Autres informations sur le résultat global</b>				
Amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	-51,7	-19,9	-67,9	-13,2
<b>Autres informations</b>				
Effectifs fin d'année (en nombre)	10 314	14 350	8 807	3 269
Investissements	59,9	14,1	79,5	18,6
Dettes nettes	-121,7	93,3	503,0	137,2

L'information relative aux segments opérationnels pour la période est la suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2015	Exercice 2014
<b>Total actif sectoriel</b>	<b>8 268,1</b>	<b>6 981,5</b>
Actifs d'impôts	465,9	437,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 946,8	1 620,3
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>10 680,8</b>	<b>9 038,8</b>

Benelux et Pays Nordiques	Autres Entités Opérationnelles	Worldline	Total Segments opérationnels	Structures globales Corporate	Elimination	Total Groupe
<b>1 055,2</b>	<b>1 951,0</b>	<b>1 176,4</b>	<b>10 685,5</b>			<b>10 685,5</b>
9,9%	18,3%	11,0%	100,0%			100,0%
111,9	581,0	-18,3	991,1	89,0	-1 080,1	-
1 167,1	2 532,0	1 158,1	11 676,6	89,0	-1 080,1	10 685,5
<b>97,9</b>	<b>142,0</b>	<b>174,9</b>	<b>989,2</b>	<b>-105,5</b>		<b>883,7</b>
9,3%	7,3%	14,9%	9,3%			8,3%
<b>750,1</b>	<b>1 483,1</b>	<b>1 025,2</b>	<b>7 912,9</b>	<b>355,2</b>	<b>-</b>	<b>8 268,1</b>
-37,5	-61,6	-50,8	-391,8	-13,8		-405,6
5 677	35 676	7 350	90 079	1 243		91 322
47,3	65,8	66,1	404,0	37,0		441,0
351,6	470,0	323,3	1 862,5	-1 269,4		593,1
<b>1 037,9</b>	<b>1 718,7</b>	<b>1 098,8</b>	<b>9 051,2</b>			<b>9 051,2</b>
11,5%	19,0%	12,1%	100,0%			100,0%
96,6	416,6	50,3	970,6	55,2	-1 025,8	
1 134,5	2 135,3	1 149,1	10 021,8	55,2	-1 025,8	9 051,2
<b>128,7</b>	<b>142,5</b>	<b>170,3</b>	<b>814,2</b>	<b>-112,3</b>		<b>701,9</b>
12,4%	8,3%	15,5%	9,0%			7,8%
<b>718,8</b>	<b>1 471,8</b>	<b>962,8</b>	<b>6 740,9</b>	<b>240,6</b>	<b>-</b>	<b>6 981,5</b>
-41,6	-63,8	-43,7	-301,8	-11,2		-313,0
6 582	34 224	7 303	84 849	1 016		85 865
33,8	61,7	68,9	336,5	17,6		354,1
33,3	428,0	203,1	1 276,2	-287,1		989,1



Le chiffre d'affaires du Groupe provenant des clients externes se répartit par Ligne de Service de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Infogérance	Conseil & Intégration de Systèmes	Big Data & Cybersécurité	Worldline	Total Groupe
<b>EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015</b>					
Chiffre d'affaires par secteur	5 657,7	3 254,6	596,8	1 176,4	10 685,5
%	52,9%	30,5%	5,6%	11,0%	100,0%
Exercice clos le 31 décembre 2014					
Chiffre d'affaires par secteur	4 576,6	3 136,1	239,7	1 098,8	9 051,2
%	50,6%	34,6%	2,6%	12,1%	100,0%

### Note 3 Charges de personnel [G4-EC1]

(en millions d'euros)	Exercice 2015 % du chiffre d'affaires		Exercice 2014 % du chiffre d'affaires	
Salaires	-4 082,4	38,2%	-3 600,9	39,8%
Charges sociales	-1 143,2	10,7%	-994,1	11,0%
Taxes, formation, intéressement et participation	-27,2	0,3%	-36,4	0,4%
Charges relatives à des paiements fondés sur des actions	-33,3	0,3%	-22,7	0,3%
(Dotations)/Reprises nettes aux provisions pour charges de personnel	8,0	-0,1%	-3,5	0,0%
(Dotations)/Reprises nettes aux provisions pour retraite	109,0	-1,0%	84,4	-0,9%
<b>TOTAL</b>	<b>-5 169,1</b>	<b>48,4%</b>	<b>-4 573,2</b>	<b>50,5%</b>

#### Paiements fondés sur des actions

La charge de 33,3 millions d'euros (contre 22,7 millions d'euros en 2014) enregistrée dans la marge opérationnelle au titre des paiements fondés sur des actions est composée de :

- 21,5 millions d'euros liés aux plans d'attributions d'actions gratuites mis en place de 2011 à 2014 ainsi qu'au plan

d'attribution d'actions gratuites mis en place en juillet 2015 pour 4,6 millions d'euros ;

- 6,6 millions d'euros liés à d'anciens plans de stock-options mis en place de 2012 à 2014 et 0,6 million d'euros de plans de stock-options Worldline mis en place en septembre 2015 :

#### Plan d'actions gratuites

En juillet 2015, le Groupe a mis en place trois nouveaux plans d'actions gratuites dont les caractéristiques sont les suivantes :

	28 juillet 2015		1 <sup>er</sup> juillet 2015	
	Résidents français	Résidents étrangers	Résidents français	Résidents étrangers
Nombre d'instruments attribué	318 000	550 000	15 623	21 124
Cours de l'action à la date d'attribution (en euros)	69,07	69,07	66,98	66,98
Durée de vie	2,5 ans	4,5 ans	1,5 ans	2,0 ans
Période d'incessibilité	2,0 ans	-	-	-
Taux sans risques à la date d'attribution (en %)	0,15	0,15	-	-
Coût de prêt emprunt (en %)	4,00	4,00	-	-
Dividende prévu (en %)	1,20	1,20	1,20	1,20
<b>Juste valeur des instruments attribués (en euros)</b>	<b>61,31</b>	<b>65,89</b>	<b>65,79</b>	<b>65,39</b>
<b>CHARGE ENREGISTRÉE EN 2015 (en millions d'euros)</b>	<b>2,5</b>	<b>1,5</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>

La charge totale enregistrée durant l'exercice en marge opérationnelle au titre des plans d'actions gratuites se détaillait comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Exercice 2015</b>	<b>Exercice 2014</b>
Plans 2015	4,6	-
Plans 2014	9,0	3,9
Plans 2013	10,9	12,6
Plan 2012	0,1	0,1
Plan 2011	1,5	3,3
<b>TOTAL</b>	<b>26,1</b>	<b>19,9</b>

Le tableau ci-dessous détaille l'évolution des options de souscription d'actions d'Atos SE en circulation durant l'exercice :

	<b>Exercice 2015</b>		<b>Exercice 2014</b>	
	<b>Nombre d'options</b>	<b>Moyenne pondérée du prix d'exercice</b>	<b>Nombre d'options</b>	<b>Moyenne pondérée du prix d'exercice</b>
<b>En circulation en début d'année</b>	<b>2 806 747</b>	<b>39,5</b>	<b>5 015 053</b>	<b>39,5</b>
Attribuées durant l'année	-	-	-	-
Annulées durant l'année	-	-	-500	60,0
Exercées durant l'année	-1 399 483	40,7	-1 900 407	38,9
Expirées durant l'année	-112 740	50,0	-307 399	54,1
<b>En circulation en fin de période</b>	<b>1 294 524</b>	<b>40,0</b>	<b>2 806 747</b>	<b>39,5</b>
<b>Exerçables à la fin de l'année, en dessous du cours de l'action à la fin de l'exercice*</b>	<b>1 294 524</b>	<b>40,0</b>	<b>2 806 747</b>	<b>39,5</b>

\* Cours de l'action à la fin de l'exercice : 77,45 euros au 31 décembre 2015 et 66,30 euros au 31 décembre 2014.

Les options d'Atos SE en circulation à la clôture ont une durée de vie contractuelle résiduelle moyenne pondérée de 2,8 années (contre 3,3 années en 2014). Ces options étaient toutes exerçables.

#### Plan de stock-options dans des filiales du Groupe

Le 1<sup>er</sup> septembre 2015, Worldline a attribué des stock-options pour un total de 1 558 500 options (dont 560 500 options relatives à un plan étranger). A la date d'attribution, le prix de

l'action était de 21,38 euros. Le prix d'exercice est fixé à 22,87 euros.

	<b>1<sup>er</sup> septembre 2015</b>
Prix des options à la date d'attribution <i>(en euros)</i>	21,38
Prix de levée des options <i>(en euros)</i>	22,87
Volatilité prévue	21%
Date d'échéance attendue du plan	5 ans
Taux d'intérêt sans risque	0,352%
taux de rendement attendu	1,10%
<b>Juste valeur des options attribuées <i>(en euros)</i></b>	<b>2,94</b>
<b>CHARGES RECONNUES EN 2015 <i>(en millions d'euros)</i></b>	<b>0,6</b>

Le Groupe a reconnu une charge de 7,2 millions d'euros au titre des plans dans ces filiales détaillés ci-dessous :

<b>Date d'attribution</b>	<b>Nombre d'actions initialement attribué</b>	<b>Charges 2015 <i>(en millions d'euros)</i></b>
<b>Bull</b>		
1 <sup>er</sup> juillet 2014	2 030 000	0,9
8 novembre 2013	70 000	0,1
9 août 2013	600 000	1,2
1 <sup>er</sup> mars 2013	755 000	1,1
2 mars 2012	985 000	1,3
<b>Worldline</b>		
1 <sup>er</sup> septembre 2015	1 558 500	0,6
3 septembre 2014	1 527 220	2,0
<b>TOTAL</b>		<b>7,2</b>

Les bénéficiaires de stock-options Bull peuvent, au moment de l'exercice, soit obtenir conversion de leurs options en actions Atos, soit se faire verser un montant en espèces grâce à un contrat de liquidité indexé sur l'action Atos.

Le tableau ci-dessous détaille l'évolution des options de souscription d'actions d'Atos Worldline SA en circulation durant l'exercice :

	Exercice 2015		Exercice 2014	
	Nombre d'options	Moyenne pondérée du prix d'exercice	Nombre d'options	Moyenne pondérée du prix d'exercice
<b>En circulation en début d'année</b>	<b>1 527 220</b>	<b>17,2</b>	-	-
Attribuées durant l'année	1 558 500	22,9	1 527 220	17,2
Annulées durant l'année	-	-	-	-
Exercées durant l'année	-	-	-	-
Expirées durant l'année	-	-	-	-
<b>En circulation en fin de période</b>	<b>3 085 720</b>	<b>20,1</b>	<b>1 527 220</b>	<b>17,2</b>
<b>Exerçables à la fin de l'année, en dessous du cours de l'action à la fin de l'exercice</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

#### Note 4 Charges opérationnelles autres que de personnel [G4-EC1]

(en millions d'euros)	Exercice 2015	% du chiffre d'affaires	Exercice 2014	% du chiffre d'affaires
Sous-traitance – Direct	-1 714,8	16,0%	-1 365,9	15,1%
Achats de logiciels et de matériels informatiques	-793,9	7,4%	-584,7	6,5%
Coûts de maintenance	-475,3	4,4%	-420,2	4,6%
Charges locatives	-465,5	4,4%	-317,1	3,5%
Télécommunications	-280,3	2,6%	-284,7	3,1%
Transports et déplacements	-181,0	1,7%	-160,2	1,8%
Véhicules d'entreprise	-74,3	0,7%	-95,2	1,1%
Honoraires	-195,9	1,8%	-177,3	2,0%
Impôts et taxes, autres que l'impôt sur les sociétés	-28,7	0,3%	-41,1	0,5%
Autres charges	-96,5	0,9%	-125,6	1,4%
<b>Sous-total charges</b>	<b>-4 306,2</b>	<b>40,3%</b>	<b>-3 572,0</b>	<b>39,5%</b>
Amortissements des immobilisations	-405,6	3,8%	-313,0	3,5%
(Dotations)/Reprises nettes aux provisions	46,6	-0,4%	54,0	-0,6%
Plus et moins-values d'immobilisations cédées	-24,7	0,2%	-9,0	0,1%
Pertes sur créances irrécouvrables	-33,0	0,3%	-19,6	0,2%
Production immobilisée	90,2	-0,8%	83,5	-0,9%
<b>Sous-total autres charges</b>	<b>-326,5</b>	<b>3,1%</b>	<b>-204,1</b>	<b>2,3%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>-4 632,7</b>	<b>43,4%</b>	<b>-3 776,1</b>	<b>41,7%</b>

## Note 5 Autres produits et charges opérationnels [G4-EC1]

Le poste « Autres produits et charges opérationnels » comprend les produits et charges qui sont inhabituels, anormaux et peu fréquents et a représenté une charge nette de 294,4 millions d'euros en 2015. Le détail par nature de ce poste est le suivant :

(en millions d'euros)	Exercice 2015	Exercice 2014
Réorganisation des effectifs	-96,3	-129,9
Rationalisation et frais associés	-41,8	-25,9
Coûts d'intégration et d'acquisition	-51,8	-15,4
Amortissement des immobilisations incorporelles relatives à l'allocation du prix d'acquisition	-71,9	-50,7
Autres	-32,6	-39,7
<b>TOTAL</b>	<b>-294,4</b>	<b>-261,6</b>

Les dépenses de **réorganisation des effectifs** se sont élevées à 96,3 millions d'euros et sont principalement liées à :

- l'effort d'adaptation des effectifs du Groupe dans différentes GBU telles que l'Allemagne, l'Amérique du Nord, la Zone Ibérique, et le Royaume-Uni ;
- la rationalisation des niveaux de management intermédiaire, y compris au sein des Structures Globales ;
- la réorganisation mise en place des fonctions indirectes Bull dans le cadre de la réalisation de synergies de coûts.

Les coûts de **rationalisation et frais associés** se sont élevés à 41,8 millions d'euros et ont été engendrés essentiellement par la fermeture de sites dans le cadre des plans de réorganisation et de regroupement des centres de données, principalement en Allemagne (15,4 millions d'euros), au Benelux et dans les Pays Nordiques (8,0 millions d'euros) en lien avec des plans de restructuration. Ce montant inclut également les coûts externes pour la mise en œuvre du programme TEAM chez Worldline (3,9 millions d'euros).

Les **coûts d'intégration et d'acquisition** se sont élevés à 51,8 millions d'euros et correspondent principalement aux coûts d'acquisition et d'intégration de Xerox ITO, aux coûts

d'intégration restant de Bull et dans une moindre mesure aux coûts d'acquisition d'Equens/Paysquare et Unify.

L'**amortissement au titre de l'exercice 2015 des immobilisations incorporelles** reconnues dans le cadre de l'allocation des prix d'acquisitions s'est élevé à 71,9 millions d'euros dont :

- 42,9 millions d'euros de charge d'amortissement correspondant à la relation clients et au carnet de commandes apportés par SIS, amortissable sur 8,75 ans à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2011 ;
- 16,2 millions d'euros de charge d'amortissement de la relation clients et des brevets apportés par Bull, amortissables à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2014, respectivement sur 9,3 ans et 9,9 ans ; et
- 9,9 millions d'euros de charge d'amortissement de la relation clients apportée par Xerox ITO, amortissable à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2015.

Le poste « **autres** » s'est élevé à 32,6 millions d'euros et correspondait principalement à une action ponctuelle de large envergure pour requalifier des ingénieurs informatiques en Allemagne et en France (y compris les effectifs de Bull) pour un montant de 29,4 millions d'euros.

## Note 6 Résultat financier

Le résultat financier du Groupe s'est soldé par une charge de 45,2 millions d'euros sur l'exercice (contre une charge de 51,6 millions d'euros en 2014). Il est composé d'un coût de l'endettement financier net de 17,4 millions d'euros et de coûts financiers non opérationnels pour 27,8 millions d'euros.

### Coût de l'endettement financier

(en millions d'euros)	Exercice 2015	Exercice 2014
<b>Charges d'intérêt sur opérations de financement</b>	<b>-11,9</b>	<b>-11,7</b>
Intérêts financiers liés aux locations-financement	-1,9	-0,6
Résultat des cessions d'équivalents de trésorerie	0,3	0,8
Gains/(pertes) liés à la couverture de l'exposition au risque de taux d'intérêt	-3,9	-3,8
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>-17,4</b>	<b>-15,3</b>

Le coût de l'endettement financier net est passé de 15,3 millions d'euros sur l'exercice précédent à 17,4 millions d'euros sur l'exercice 2015, et a résulté des éléments suivants :

- l'endettement brut moyen sur la période pour un montant de 1 185,5 millions d'euros (contre 651,0 millions d'euros en 2014) au taux moyen de 2,32% (contre 3,86% en 2014).

Le coût de l'endettement brut moyen s'explique principalement par :

- le tirage sur le crédit syndiqué utilisé pour une moyenne de 687,2 millions d'euros (comparé à 494,4 millions d'euros en 2014) portant intérêts à hauteur de 1,59%,

- l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant de 600,0 millions d'euros le 2 juillet 2015 augmentant pour 296,5 millions d'euros l'endettement brut moyen de l'année portant intérêt au taux fixe de 2,375%,

- d'autres sources de financement, incluant la titrisation, pour un montant moyen de 180,8 millions d'euros portant intérêt au taux effectif de 4,83% ;

- une trésorerie moyenne brute de 1 105,3 millions d'euros en 2015 comparée à 1 057,9 millions d'euros en 2014 et portant intérêt au taux moyen de 0,91% contre 0,93% en 2014.

### Autres produits et charges financiers

(en millions d'euros)

	Exercice 2015	Exercice 2014
Gains/(pertes) de change et couvertures liées	-1,2	-7,3
Gains/(pertes) liés à la réévaluation des contrats de change à leur valeur de marché	7,4	3,2
Charges financières d'actualisation	-	0,4
Autres produits/(charges) financiers	-34,0	-32,6
<b>TOTAL AUTRES PRODUITS/(CHARGES) FINANCIERS</b>	<b>-27,8</b>	<b>-36,3</b>
Dont :		
• autres charges financières	-68,6	-72,7
• autres produits financiers	40,8	36,4

Les coûts financiers non opérationnels se sont élevés à 27,8 millions d'euros, contre 36,3 millions d'euros en 2014 et étaient principalement composés des coûts financiers des pensions (29,3 millions d'euros en 2015 contre 18,6 millions d'euros de charges en 2014) et du gain net des effets de change de 6,2 millions d'euros contre un coût net de 4,1 millions d'euros en 2014.

Les coûts financiers des pensions représentaient la différence entre les coûts de l'actualisation des engagements et les revenus d'intérêts sur les actifs.

Se référer à la Note 20 Pensions.

## Note 7 Charge d'impôt [G4-EC1]

### Impôts courants et différés

(en millions d'euros)

	Exercice 2015	Exercice 2014
Impôts courants	-120,3	-117,4
Impôts différés	10,6	13,3
<b>TOTAL</b>	<b>-109,7</b>	<b>-104,1</b>

### Taux effectif d'impôt

La différence entre le taux courant d'imposition en France et le taux effectif d'impôt se décompose de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2015	Exercice 2014
Résultat net avant impôt	544,1	388,7
Taux courant d'imposition français	38,0%	38,0%
<b>Impôt théorique au taux courant français</b>	<b>-206,8</b>	<b>-147,7</b>
Effet des différences permanentes	4,5	-7,7
Ecart de taux sur sociétés étrangères	76,7	46,7
Effet des actifs d'impôt reconnus	63,4	9,7
Effet sur les charges relatives à des paiements fondés sur des actions	-11,5	-7,5
Effet des changements de taux sur les impôts différés	-7,6	-0,2
Impôts sans base (principalement CVAE, IRAP, impôt fédéral aux Etats-Unis)	-29,9	-7,9
Retenues à la source	-5,0	-5,1
Crédits d'impôt français	15,1	9,0
Autres	-8,6	6,6
<b>Charge d'impôt du Groupe</b>	<b>-109,7</b>	<b>-104,1</b>
<b>TAUX EFFECTIF D'IMPÔT</b>	<b>20,2%</b>	<b>26,8%</b>

Le taux effectif d'impôt du Groupe 2015 a été de 20,2% incluant la CVAE. En 2015, Atos a reconnu un actif d'impôt différé en France grâce à l'amélioration des activités acquises de Bull.

### Taux effectif d'impôt retraité

Après retraitement des éléments inhabituels, le résultat net avant impôt s'est élevé à 838,5 millions d'euros, la charge d'impôt hors éléments inhabituels à 205,1 millions d'euros et le taux effectif d'impôt retraité à 24,5%.

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2015	Exercice 2014
<b>Résultat net avant impôt</b>	<b>544,1</b>	<b>388,7</b>
Autres produits et charges opérationnels	-294,4	-261,6
<b>Résultat avant impôt hors éléments inhabituels</b>	<b>838,5</b>	<b>650,3</b>
Impôts sur autres produits et charges opérationnels	96,2	85,9
Autres impôts inhabituels	-0,8	2,9
Charge d'impôt du Groupe	-109,7	-104,1
<b>Charge totale d'impôt hors éléments inhabituels</b>	<b>-205,1</b>	<b>-192,9</b>
<b>TAUX EFFECTIF D'IMPÔT RETRAITÉ</b>	<b>24,5%</b>	<b>29,7%</b>

## Note 8 Impôts différés

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2015	Exercice 2014
Impôts différés actifs	442,4	419,7
Impôts différés passifs	70,0	66,4
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>372,4</b>	<b>353,3</b>

### Décomposition des actifs et passifs d'impôts différés par nature

(en millions d'euros)	Déficits fiscaux reportables	Immobilisations incorporelles relatives à l'allocation du prix d'acquisition	Immobilisations corporelles	Retraites	Autres	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>148,2</b>	<b>-70,7</b>	<b>71,6</b>	<b>96,2</b>	<b>-56,2</b>	<b>189,1</b>
Résultat de l'exercice	63,0	14,9	6,2	-33,2	-37,6	13,3
Goodwill	-1,9	-71,6	0,4	6,0	43,6	-23,5
Variation du périmètre	-11,6	-	-	-	-	-11,6
Capitaux propres	-	-	-	174,7	1,2	175,9
Reclassements	-0,6	-1,5	-6,1	1,9	6,3	-
Différences de change	3,5	-0,5	5,2	2,0	-0,1	10,1
<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>200,6</b>	<b>-129,4</b>	<b>77,3</b>	<b>247,6</b>	<b>-42,8</b>	<b>353,3</b>
Résultat de l'exercice	24,5	22,9	-3,3	-10,0	-23,5	10,6
Goodwill	1,2	0,2	-0,1	2,1	0,6	4,0
Regroupement d'entreprises	-	-	0,5	-	17,0	17,5
Capitaux propres	-	-	-	-33,9	-2,6	-36,5
Reclassements	6,7	2,1	11,8	-8,7	-2,5	9,4
Différences de change	2,9	-0,6	8,0	3,3	0,6	14,2
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>235,9</b>	<b>-104,8</b>	<b>94,2</b>	<b>200,4</b>	<b>-53,2</b>	<b>372,5</b>

Le goodwill fiscal généré par l'acquisition de Xerox ITO sera amorti fiscalement de façon linéaire sur 15 ans. Un impôt différé passif sera comptabilisé au fur et à mesure des 15 années d'amortissement afin de neutraliser l'effet positif de l'économie d'impôt générée en compte de résultat.

### Echéancier des déficits fiscaux reportables (en base)

(en millions d'euros)	Exercice 2015			Exercice 2014		
	Reconnus	Non reconnus	Total	Reconnus	Non reconnus	Total
2015	-	-	-	2,4	6,9	9,2
2016	11,7	-	11,7	1,0	5,6	6,7
2017	1,2	2,1	3,3	6,0	8,3	14,3
2018	5,0	2,0	7,0	25,2	18,0	43,2
2019	11,7	12,3	24,0	-	-	-
Déficits fiscaux reportables à plus de 5 ans	186,3	55,5	241,8	304,6	90,7	395,3
<b>Déficits fiscaux reportables ayant une échéance</b>	<b>215,9</b>	<b>71,9</b>	<b>287,8</b>	<b>339,2</b>	<b>129,4</b>	<b>468,6</b>
<b>Déficits fiscaux reportables indéfiniment</b>	<b>575,7</b>	<b>2 216,7</b>	<b>2 792,4</b>	<b>397,5</b>	<b>2 382,8</b>	<b>2 780,3</b>
<b>TOTAL DES DÉFICITS FISCAUX REPORTABLES</b>	<b>791,6</b>	<b>2 288,6</b>	<b>3 080,2</b>	<b>736,7</b>	<b>2 512,2</b>	<b>3 248,9</b>

Les pays disposant des déficits fiscaux reportables les plus importants ont été la France (1 979,5 millions d'euros), l'Allemagne (231,6 millions d'euros), les Pays-Bas (165,4 millions d'euros), le Royaume-Uni (163,2 millions d'euros), le Brésil (108,8 millions d'euros), l'Espagne (93,1 millions d'euros), les Etats-Unis (75,7 millions d'euros), l'Autriche (73,5 millions d'euros), et l'Italie (55,5 millions d'euros).

### Actifs d'impôts différés non reconnus par le Groupe

(en millions d'euros)	Exercice 2015	Exercice 2014
Déficits fiscaux reportables	744,9	823,6
Différences temporaires	63,3	16,3
<b>TOTAL</b>	<b>808,2</b>	<b>839,9</b>

## Note 9 Participations ne donnant pas le contrôle

(en millions d'euros)

	31 décembre 2014	Résultat 2015	Augmentation de capital	Dividendes	Regroupement d'entreprises	Autres	31 décembre 2015
Worldline	186,6	29,7	-	-	-	19,5	235,8
Canopy The Open Cloud Company Limited	6,0	-0,2	-	-	-5,8	-	-
Arbeitsmarktservice BetriebsgmBH & Co. KG	1,0	-	-	-	-	-	1,0
MSL Technology S.L.	9,2	1,2	-	-	-	0,1	10,5
Diamis	1,6	0,2	-	-0,1	-	-	1,7
Yunano	-1,0	-0,2	-	-	-	-	-1,2
Atos Pty Ltd	0,4	-0,8	1,0	-	-	0,1	0,7
Autres	5,0	0,9	-	-1,2	-1,8	3,0	5,9
<b>TOTAL</b>	<b>208,8</b>	<b>30,8</b>	<b>1,0</b>	<b>-1,3</b>	<b>-7,6</b>	<b>22,7</b>	<b>254,4</b>

(en millions d'euros)

	31 décembre 2013	Résultat 2014	Augmentation de capital	Dividendes	Regroupement d'entreprises	Autres	31 décembre 2014
Worldline	-	16,1	0,6	-	-	169,9	186,6
Canopy The Open Cloud Company Limited	14,6	-1,0	0,6	-	-	-8,2	6,0
Arbeitsmarktservice BetriebsgmBH & Co. KG	2,0	0,0	-	-1,0	-	-	1,0
MSL Technology S.L.	10,0	-0,5	-	-0,3	-	-	9,2
Diamis	1,7	0,1	-	-0,2	-	-	1,6
Yunano	-0,1	-0,9	-	-	-	-	-1,0
Atos Pty Ltd	0,5	-0,1	-	-	-	-	0,4
Autres	1,3	3,6	-	-0,4	0,5	-	5,0
<b>ATOS PTY LTD</b>	<b>30,0</b>	<b>17,3</b>	<b>1,2</b>	<b>-1,9</b>	<b>0,5</b>	<b>161,7</b>	<b>208,8</b>

Les « autres » mouvements de 19,5 millions d'euros sur Worldline correspondaient principalement à la part des participations ne donnant pas le contrôle liée à la transaction Visa (se référer à la Note 14 pour plus de détails).

## Note 10 Résultat net par action

Les instruments dilutifs sont constitués d'options de souscription d'actions (correspondant à 805 555 options) et n'ont pas engendré de retraitement du résultat net utilisé pour le calcul du résultat net dilué par action.

Le nombre moyen d'options de souscription d'actions non exercées au 31 décembre 2015 s'élève à 2 008 315 options.

(en millions d'euros et en unités)

	Exercice 2015	Exercice 2014
<b>Résultat net – attribuable aux propriétaires de la Société Mère [a]</b>	<b>406,2</b>	<b>265,2</b>
Impact des instruments dilutifs	-	-
<b>Résultat net retraité des instruments dilutifs – attribuable aux propriétaires de la Société Mère [b]</b>	<b>406,2</b>	<b>265,2</b>
Nombre moyen d'actions en circulation [c]	101 179 041	99 358 877
Impact des instruments dilutifs [d]	805 555	1 211 306
Nombre moyen dilué d'actions [e]=[c]+[d]	101 984 596	100 570 183
<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION EN EUROS [A]/[C]</b>	<b>4,01</b>	<b>2,67</b>
Résultat net par action dilué en euros [b]/[e]	3,98	2,64

Aucune transaction significative n'est intervenue après la clôture 2015 et dont l'incidence aurait eu un effet dilutif sur le calcul du résultat par action.

## Note 11 Goodwill

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	Cessions Dépréciations	Regroupement d'entreprises	Variations de change	31 décembre 2015
Valeur brute	3 214,3	-	438,2	68,8	3 721,3
Perte de valeur	-586,4	-	-	-16,8	-603,2
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>2 627,9</b>	<b>-</b>	<b>438,2</b>	<b>52,0</b>	<b>3 118,1</b>

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	Cessions Dépréciations	Regroupement d'entreprises	Variations de change	31 décembre 2014
Valeur brute	2 486,7	-	665,9	61,7	3 214,3
Perte de valeur	-571,0	-	-	-15,4	-586,4
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>1 915,7</b>	<b>-</b>	<b>665,9</b>	<b>46,3</b>	<b>2 627,9</b>

Le Goodwill est alloué aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT), elles-mêmes regroupées dans l'un des secteurs opérationnels présentés dans la Note 2 Information sectorielle, comme le recommande la norme IFRS 8. Le changement d'organisation managériale est appliqué rétroactivement et les chiffres comparables sont retraités.

La répartition de la valeur nette comptable des goodwill par UGT ou groupement d'UGT est présentée dans le tableau ci-dessous. La valeur du goodwill a augmenté de 2 627,9 millions d'euros en 2014 à 3 118,1 millions d'euros en 2015, principalement en raison de l'acquisition de Xerox ITO comme décrit dans la Note 1.

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Royaume-Uni et Irlande	517,3	482,0
France	489,8	458,2
Allemagne	286,9	290,6
Amérique du Nord	413,1	36,6
Benelux & Pays Nordiques	371,3	370,0
Autres pays	622,4	578,5
Worldline	417,3	412,0
<b>TOTAL</b>	<b>3 118,1</b>	<b>2 627,9</b>

Le montant recouvrable d'une UGT est calculé sur la base du calcul de sa valeur d'utilité. Ce calcul utilise des projections de flux de trésorerie établies à partir de budgets triennaux approuvés par la Direction. Ils prennent également en compte les hypothèses suivantes :

- les flux de trésorerie au-delà de la période budgétée de trois ans sont déterminés avec une hypothèse de taux de croissance perpétuelle de 2,0% (en ligne avec 2014). Bien que supérieur aux taux de croissance long terme moyens des pays dans lequel le Groupe opère, ce taux reflète les perspectives propres au secteur IT ; et

- les taux d'actualisation à appliquer à chaque UGT sont déterminés en fonction du coût moyen pondéré du capital du Groupe puis ajustés afin de prendre en compte les taux d'impôt et les conditions spécifiques à chaque zone géographique. Le Groupe a décidé que le coût moyen pondéré du capital serait déterminé avec une prime de risque de marché fixée à 6,0% (en ligne avec 2014), afin de refléter les hypothèses long terme retenues pour le test de dépréciation du goodwill.

Par conséquent, les taux d'actualisation appliqués par UGT sont présentés ci-après :

	2015 Taux d'actualisation	2014 Taux d'actualisation
Royaume-Uni et Irlande	9,6%	9,7%
France	9,5%	9,6%
Allemagne	9,5%	9,6%
Amérique du Nord	9,5%	9,6%
Benelux & Pays Nordiques	9,6%	9,6%
Autres pays	entre 9,5% et 13,1%	entre 9,6% et 11,6%
Worldline	8,5%	8,8%

Sur la base des tests de dépréciation réalisés en fin d'année, aucune perte de valeur n'a été identifiée au 31 décembre 2015.

Une analyse a été menée pour mesurer la sensibilité du calcul aux changements des paramètres clés utilisés (taux de marge opérationnelle, taux d'actualisation et taux de croissance

perpétuelle). La méthode utilisée consiste à faire varier de plus ou moins 50 points de base chacun des paramètres. L'analyse n'a mis en évidence aucun scénario probable où le montant recouvrable d'une UGT passerait en deçà de sa valeur nette comptable.

## Note 12 Immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)

	Valeur brute	Amortissement	Valeur nette
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>953,5</b>	<b>-508,1</b>	<b>445,4</b>
Acquisitions/dotations	108,2	-49,9	58,3
Cessions/reprises	-29,5	27,6	-1,9
Impact regroupement d'entreprises	2,6	0,1	2,7
Relation Clients	207,0	-50,7	156,3
Différences de change et autres	3,0	-17,2	-14,2
<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>1 244,8</b>	<b>-598,2</b>	<b>646,6</b>
Acquisitions/dotations	189,7	-77,5	112,2
Cessions/reprises	-94,5	88,9	-5,6
Impact regroupement d'entreprises	72,7	-	72,7
Immobilisations incorporelles relatives à l'allocation du prix d'acquisition	156,7	-71,9	84,8
Différences de change et autres	44,9	-35,3	9,6
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>1 614,3</b>	<b>-694,0</b>	<b>920,3</b>

Dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de Xerox ITO, le Groupe a reconnu 154,2 millions d'euros de relation clients, amortissable à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2015.

Dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de Bull, le Groupe a reconnu des actifs incorporels pour un montant de 207,0 millions d'euros dont le détail est le suivant :

- brevets pour 140,4 millions d'euros ;
- marques pour 50,0 millions d'euros ; et
- Relations Clients pour 16,6 millions d'euros relative à la valeur de la relation clients et au carnet de commandes.

La méthode de valorisation utilisée pour les marques et les brevets est celle des redevances.

La relation clients a été évaluée selon la méthode des bénéfices excédentaires multi-périodes (approche par le résultat).

Ces montants sont amortis sur une période de :

- 9,9 ans pour les brevets, correspondant à la durée d'amortissement moyenne d'un portefeuille de brevets ; et
- 9,3 ans pour la relation clients.

Dans le cadre de l'acquisition de SIS en 2011, une partie du prix payé a été allouée à la relation clients pour 333,3 millions d'euros ; ce montant est amorti linéairement sur une période de 8,75 ans.

## Note 13 Immobilisations corporelles

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains et constructions	Matériel informatique	Autres immobilisations	Total
<b>Valeur brute</b>				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2015</b>	<b>483,5</b>	<b>1 107,8</b>	<b>167,2</b>	<b>1 758,5</b>
Acquisitions	68,6	213,9	42,5	325,0
Impact regroupement d'entreprises	44,8	104,7	8,1	157,6
Cessions	-79,9	-264,9	-25,9	-370,7
Différences de change et autres	23,9	44,1	-2,1	65,9
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>540,9</b>	<b>1 205,6</b>	<b>189,8</b>	<b>1 936,3</b>
<b>Amortissements cumulés</b>				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2015</b>	<b>-281,4</b>	<b>-703,1</b>	<b>-80,3</b>	<b>-1 064,8</b>
Amortissements de l'exercice	-47,1	-237,0	-31,4	-315,5
Sorties de périmètre	41,2	248,6	27,0	316,8
Différences de change et autres	-14,8	-22,3	-16,9	-54,0
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>-302,1</b>	<b>-713,8</b>	<b>-101,6</b>	<b>-1 117,5</b>
<b>Valeur nette</b>				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2015</b>	<b>202,1</b>	<b>404,7</b>	<b>86,9</b>	<b>693,7</b>
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>238,8</b>	<b>491,8</b>	<b>88,2</b>	<b>818,8</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains et constructions	Matériel informatique	Autres immobilisations	Total
<b>Valeur brute</b>				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>398,0</b>	<b>1 041,9</b>	<b>192,5</b>	<b>1 632,4</b>
Acquisitions	52,4	167,3	46,0	265,7
Impact regroupement d'entreprises	37,2	27,4	-	64,6
Cessions	-17,8	-211,3	-43,0	-272,1
Différences de change et autres	13,7	82,5	-28,3	67,9
<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>483,5</b>	<b>1 107,8</b>	<b>167,2</b>	<b>1 758,5</b>
<b>Amortissements cumulés</b>				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>-249,1</b>	<b>-670,2</b>	<b>-94,1</b>	<b>-1 013,4</b>
Amortissements de l'exercice	-36,4	-190,1	-32,8	-259,3
Sorties de périmètre	13,9	202,4	41,1	257,4
Différences de change et autres	-9,8	-45,2	5,5	-49,5
<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>-281,4</b>	<b>-703,1</b>	<b>-80,3</b>	<b>-1 064,8</b>
<b>Valeur nette</b>				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>148,9</b>	<b>371,7</b>	<b>98,4</b>	<b>619,0</b>
<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>202,1</b>	<b>404,7</b>	<b>86,9</b>	<b>693,7</b>

Les immobilisations corporelles du Groupe incluent principalement les équipements informatiques utilisés dans les centres de production, et plus particulièrement au sein des centres de traitement de données et des centres de

développement de logiciel. D'autre part, la politique d'Atos est de louer ses locaux. Par conséquent, le poste « Terrains et constructions » est essentiellement composé des infrastructures techniques des centres de traitements.

### Contrats de location financement

La valeur nette comptable des immobilisations corporelles sous contrat de location-financement s'est élevée à 50,7 millions d'euros. Les paiements minimaux futurs au titre des contrats de location-financement irrévocables ont atteint 52,6 millions d'euros à la clôture.

(en millions d'euros)	31 décembre 2015			31 décembre 2014		
	Paiements minimaux au titre de la location	Intérêts	Principal	Paiements minimaux au titre de la location	Intérêts	Principal
A moins d'un an	26,1	-0,9	25,2	2,9	-0,2	2,7
Entre un et cinq ans	26,5	-1,0	25,5	5,7	-0,4	5,3
<b>TOTAL</b>	<b>52,6</b>	<b>-1,9</b>	<b>50,7</b>	<b>8,6</b>	<b>-0,6</b>	<b>8,0</b>

L'augmentation du montant des contrats de location financement de 42,7 millions d'euros correspond principalement aux contrats de location financement de Xerox ITO.

### Note 14 Actifs financiers non courants

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Actifs de régime de retraite	Note 20	128,5	136,4
Juste valeur des participations non consolidées net des dépréciations		55,7	9,3
Autres*		75,0	81,9
<b>TOTAL</b>		<b>259,2</b>	<b>227,6</b>

\* Le poste « Autres » inclut les prêts, les dépôts, les garanties et les titres comptabilisés selon la méthode de mise en équivalence.

En novembre 2015, Visa Inc. a annoncé l'acquisition des titres Visa Europe Ltd. (représentant 100% du capital-actions émis et en circulation) auprès des membres Visa pour une contrepartie en numéraire de 11,5 milliards d'euros et en actions privilégiées convertibles de Visa Inc. pour 5,0 milliards d'euros.

Worldline Belgique, en tant que membre principal de Visa Europe Ltd., détient une action Visa Europe Ltd., ayant une valeur de

rachat de 44,9 millions d'euros contre une valeur nette comptable de 10 euros.

Cette action étant un actif financier disponible à la vente, la différence entre la valeur comptable et la juste valeur de cette action à fin décembre a été comptabilisée en « autres élément du résultat global » pour 44,7 millions d'euros, net des impacts estimés de charge d'impôt.

### Note 15 Clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Valeur brute	2 339,7	2 231,8
Coûts de transition	43,2	5,6
Provisions pour créances douteuses	-109,6	-113,3
<b>Valeur nette de l'actif</b>	<b>2 273,3</b>	<b>2 124,1</b>
Avances et acomptes reçus	-53,2	-87,1
Produits constatés d'avance et clients créditeurs	-610,0	-458,8
<b>Créances clients nettes</b>	<b>1 610,1</b>	<b>1 578,2</b>
<b>Ratio clients en jours de chiffre d'affaires (DSO)</b>	<b>32</b>	<b>38</b>

Le délai de règlement clients moyen se situe entre 30 et 60 jours selon les pays.

Au-delà d'un retard de paiement supérieur à 60 jours, le Groupe analyse au cas par cas lors d'une revue trimestrielle des en-cours, le besoin de comptabiliser une perte de valeur dans les comptes.

Le 18 juin 2013, Atos a reconduit pour cinq ans son programme de titrisation pour un montant maximum de créances titrisées fixé à 500,0 millions d'euros, et une limite au montant maximum de financement fixée à 200,0 millions d'euros.

Ce nouveau programme de titrisation est structuré en deux compartiments appelés « ON » et « OFF » :

- le compartiment « ON » similaire au précédent programme (les créances sont inscrites au bilan du Groupe) est le compartiment par défaut dans lequel les créances sont cédées. L'utilisation de ce compartiment a été faite à son seuil minimal ;
- le Compartiment « OFF » est conçu de manière à ce que le risque crédit (insolvabilité et retard de paiement) associé aux créances cédées des débiteurs éligibles au programme soit entièrement transféré au cessionnaire.

Au 31 décembre 2015, le Groupe a vendu :

- dans le compartiment « ON » 405,2 millions d'euros de créances dont 10 millions d'euros ont été reçus en cash. Cette vente est avec recours et par conséquent reconstitutive au bilan ;
- dans le compartiment « OFF » 41,1 millions d'euros (soit un niveau équivalent à 2014) de créances qualifiées pour la déconsolidation car tous les risques associés sont substantiellement transférés.

Le délai de règlement clients est passé de 38 jours en 2014 à 32 jours à fin décembre 2015. Le délai de règlement clients a été positivement impacté de 13 jours, contre 12 jours en 2014, par la mise en place d'accords financiers sur de grands comptes.

### Balance âgée des créances

(en millions d'euros)

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Dépassement du délai de règlement entre 0 et 30 jours	76,8	84,5
Dépassement du délai de règlement entre 30 et 60 jours	29,6	33,5
Dépassement du délai de règlement supérieur à 60 jours	57,3	57,9
<b>TOTAL</b>	<b>163,7</b>	<b>175,9</b>

### Variation des provisions pour créances douteuses

(en millions d'euros)

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>Situation en début de période</b>	<b>-113,3</b>	<b>-106,1</b>
Provisions sur créances douteuses	-28,8	-38,2
Pertes sur créances irrécouvrables	32,9	19,6
Reprises de provisions	1,9	26,1
Impact regroupement d'entreprises	-3,0	-16,5
Autres*	0,8	1,8
<b>Situation en fin de période</b>	<b>-109,5</b>	<b>-113,3</b>

\* Reclassements et écarts de change.

## Note 16 Autres actifs courants

(en millions d'euros)

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Stocks	59,9	52,1
Etat – Créances de TVA	149,7	99,5
Charges constatées d'avance	310,5	200,9
Autres créances et actifs courants	342,5	270,8
Acomptes reçus	6,3	24,9
<b>TOTAL</b>	<b>868,9</b>	<b>648,2</b>

L'augmentation des autres actifs courant de 220,7 millions d'euros provient principalement de Xerox ITO.

**Note 17 Ventilation des actifs et passifs par nature**

La valeur comptable des actifs financiers est égale à leur juste valeur.

Au 31 décembre 2015, la ventilation des actifs était la suivante :

(en millions d'euros)	Prêts et créances	Actifs financiers disponibles à la vente	Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat	Instruments dérivés actifs
Instruments financiers non courants	-	-	-	1,4
Créances clients et comptes rattachés	2 273,3	-	-	-
Autres actifs courants	868,9	-	-	-
Instruments financiers courants	-	46,2	3,5	4,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	848,4	-	1 098,4	-
<b>TOTAL</b>	<b>3 990,6</b>	<b>46,2</b>	<b>1 101,9</b>	<b>6,0</b>

Les actifs financiers disponibles à la vente correspondaient principalement au titre de Visa Europe Ltd. (se référer à la Note 14).

Au 31 décembre 2014, la ventilation des actifs était la suivante :

(en millions d'euros)	Prêts et créances	Actifs financiers disponibles à la vente	Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat	Instruments dérivés actifs
Instruments financiers non courants	-	-	-	3,2
Créances clients et comptes rattachés	2 124,1	-	-	-
Autres actifs courants	648,2	-	-	-
Instruments financiers courants	-	-	7,7	2,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	861,2	-	759,1	-
<b>TOTAL</b>	<b>3 633,5</b>	<b>-</b>	<b>766,8</b>	<b>5,7</b>

Au 31 décembre 2015, la ventilation des dettes était la suivante :

(en millions d'euros)	Passifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat	Passifs financiers évalués au coût amorti	Instruments dérivés passifs
Passifs financiers	-	1 210,8	-
Instruments financiers non courants	-	-	4,7
Fournisseurs et comptes rattachés	1 605,5	-	-
Part à moins d'un an des passifs financiers	-	143,1	-
Instruments financiers courants	0,6	-	8,1
<b>TOTAL</b>	<b>1 606,1</b>	<b>1 353,9</b>	<b>12,8</b>

Au 31 décembre 2014, la ventilation des dettes était la suivante :

(en millions d'euros)	Passifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat	Passifs financiers évalués au coût amorti	Instruments dérivés passifs
Passifs financiers	-	528,1	-
Instruments financiers non courants	-	-	8,3
Fournisseurs et comptes rattachés	1 397,0	-	-
Part à moins d'un an des passifs financiers	-	103,1	-
Instruments financiers courants	0,5	-	4,1
<b>TOTAL</b>	<b>1 397,5</b>	<b>631,2</b>	<b>12,4</b>

## Note 18 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Disponibilités et dépôts bancaires à vue	848,4	861,2
SICAV monétaires	1 098,4	759,1
<b>TOTAL</b>	<b>1 946,8</b>	<b>1 620,3</b>

En fonction des conditions de marché et des prévisions de flux de trésorerie à court terme, le Groupe peut à tout moment investir dans des SICAV monétaires ou dans des comptes bancaires rémunérés ayant une maturité inférieure à trois mois.

## Note 19 Capitaux propres

### Augmentation de capital

En 2015, Atos SE a augmenté son capital social par émission de nouvelles actions et incorporation de primes d'émission pour un montant de 106,6 millions d'euros, ce qui a donné lieu à la création de 2 186 715 nouvelles actions relative aux événements suivants :

- distribution de dividendes payée en actions pour 787 232 nouvelles actions ; et
- l'exercice de 1 399 483 options de souscription d'actions.

Au 31 décembre 2015, le capital social d'Atos SE est composé de 103 519 242 actions dont la valeur nominale s'élève à un euro par action.

## Note 20 Pensions [G4-EC3]

Les engagements de retraite et assimilés ont donné lieu, au 31 décembre 2015, à une provision nette de 993,1 millions d'euros dans les comptes du Groupe. La provision s'élevait à 1 121,7 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Les engagements du Groupe se situent principalement au Royaume-Uni (62% des engagements du Groupe), en Allemagne (22%), en Suisse (6%) et en France (6%).

### Caractéristiques des principaux plans et des risques associés

Au **Royaume-Uni**, ces engagements proviennent d'anciens plans à prestations définies, qui ont été pour la plupart fermés à l'acquisition de nouveaux droits ou aux nouveaux entrants. Ils résultent de régimes basés sur le salaire de fin de carrière et soumis aux exigences de solvabilité prévalant au Royaume-Uni, c'est-à-dire déterminées par un actuaire indépendant sur la base d'un taux d'actualisation reflétant le rendement attendu sur les actifs des régimes. Les périodes de comblement de déficit sont décidées entre les administrateurs indépendants des fonds de pension et les sociétés contributrices et peuvent aller jusqu'à 20 ans lorsque des sûretés adéquates sont mises en place par les sociétés contributrices. La plupart des plans sont gouvernés par des Conseils d'Administration indépendants qui comprennent des administrateurs désignés par l'employeur.

L'allocation d'actifs consolidée des différents plans au Royaume-Uni est composée à 75% d'obligations et à 25% d'actions et autres actifs et peut varier d'un plan à l'autre selon son profil particulier. L'exposition au risque de taux et d'inflation est gérée prudemment au travers des investissements en obligations d'Etat britanniques, ainsi que de swaps de taux et d'inflation entièrement collatéralisés. Les obligations privées constituent une part significative du portefeuille obligataire et les investissements en actions présentent une bonne diversification géographique.

Ces régimes n'exposent pas le Groupe à des risques particuliers au-delà des risques traditionnels liés aux régimes à prestations définies, qui incluent notamment les risques d'augmentation de l'inflation, de la longévité, ou encore la baisse des taux d'actualisation ou des rendements financiers.

En **Allemagne**, la majorité des engagements provient de droits transférés au Groupe dans le cadre de l'acquisition de SIS en 2011. Ces droits sont pour l'essentiel issus d'une harmonisation de régimes antérieurs réalisée en 2004 sur la base d'un régime principalement à cotisations définies comprenant des garanties à prestations définies. Ce régime est fermé aux nouveaux entrants mais l'accumulation de droits se poursuit au titre des services rendus jusqu'en 2004. Il couvre plusieurs entités allemandes et est soumis aux obligations locales, qui n'imposent pas de niveau de financement et exigent la souscription d'une assurance mutualisée en cas de faillite (PSV). Ces plans font cependant l'objet d'un préfinancement sous la forme d'un accord de fiducie (CTA) gouverné par un prestataire professionnel externe. La stratégie d'investissement est déterminée par un Comité d'Investissement désigné par l'employeur. L'allocation d'actifs est principalement composée d'obligations 84%, d'actions pour 6% et d'immobilier pour 10%. Au sein du portefeuille obligataire, les obligations privées représentent environ 70% des investissements, les obligations d'Etat cœur de la zone euro composant le reste. Le portefeuille de rendement comprend des actions diversifiées ainsi que des obligations à haut rendement. L'allocation d'actifs relative à l'autre régime est plus en ligne avec sa faible sensibilité aux risques de taux et repose principalement sur des obligations privées de haute qualité, et dans une moindre mesure des fonds diversifiés et des obligations européennes à haut rendement.

Les engagements du Groupe proviennent également, dans une moindre mesure, de régimes légaux ou conventionnels d'indemnités liées à l'ancienneté ou à la fin de carrière. Les

engagements du Groupe en matière de couverture santé des retraités ne sont pas significatifs.

Atos reconnaît l'ensemble des gains et pertes actuarielles ainsi que les effets des limitations d'actifs générés dans la période en « Autres éléments du résultat global ».

### Evénements 2015

En 2015, les taux d'intérêts ont augmenté tant au Royaume-Uni que dans la zone euro conduisant à une baisse des engagements évalués et à des rendements financiers légèrement négatifs notamment sur les portefeuilles obligataires.

Au premier semestre 2015, les avantages de retraite au sein des structures du siège ont été redéfinis tant en terme d'éligibilité que de formule de calcul des avantages. La réduction des engagements de 17,8 millions d'euros qui en a découlé a été enregistrée en moins des charges opérationnelles.

En Allemagne, la politique d'indexation des retraites a été revue pour refléter le fait que les retraites en cours de paiement ne seront pas augmentées de l'inflation lors des exercices où la situation financière des entités locales ne permet pas de financer le coût de cette indexation, ce qui a entraîné une réduction immédiate des charges opérationnelles de 14,8 millions d'euros, incluant une reprise de provisions pour risques sociaux. De surcroît, une nouvelle option de sortie en capital a été introduite dans le régime et le fait que les retraités optent pour un paiement de leurs rentes de manière non viagère a été reflété

dans le calcul des obligations. L'effet de ces actions a été une réduction des charges opérationnelles de 13,2 millions d'euros.

Au cours du second semestre, l'acquisition de Xerox ITO a augmenté les passifs de 24,1 millions d'euros, couverts par 2,7 millions d'actifs des régimes.

Au Royaume-Uni, Atos et les administrateurs indépendants du fonds Atos Pension Fund ont conclu un accord pour faire évoluer la base d'indexation des pensions de Retail Price Index (RPI) à Consumer Price Index (CPI) en échange de sûretés à long terme fournies au régime, comprenant notamment une garantie parentale du Groupe pouvant aller jusqu'à 150 millions de livres, et une amélioration ponctuelle des prestations pour les bénéficiaires concernés. Il en a résulté une réduction des passifs et des charges opérationnelles de 29 millions d'euros, excluant les coûts des actuaire et conseils juridiques.

De plus, Atos et ses employés bénéficiaires du régime Railways Pension ont conclu un accord entraînant différentes modifications du régime et notamment l'introduction d'un plafonnement des salaires pour le calcul des pensions entraînant une réduction des passifs et charges opérationnelles de 10,0 millions d'euros, excluant les coûts des actuaire et conseils juridiques.

Enfin, la fin de l'un des contrats DWP WCA a entraîné le transfert au régime de retraite des fonctionnaires de passifs et actifs de respectivement 25,8 et 25,0 millions d'euros, entraînant un gain de liquidation de 0,8 million d'euros.

**Montants reconnus dans les états financiers**

Les montants reconnus au bilan du Groupe au 31 décembre 2015 se présentent comme suit et ont été déterminés régime par régime :

(en millions d'euros)

	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
<b>Montant reconnu dans les états financiers</b>		
Charges payées d'avance – régimes postérieurs à l'emploi	128,5	136,4
Charges à payer – régimes postérieurs à l'emploi	-1 083,6	-1 217,6
Charges à payer – autres régimes à long terme	-38,0	-40,5
<b>Montant total reconnu au bilan</b>	<b>-993,1</b>	<b>-1 121,7</b>
<b>Décomposition de la charge périodique</b>		
Coût des services rendus (net des cotisations des salariés)	75,8	61,5
Amortissement du coût des services passés	-84,8	-0,1
(Gains)/pertes actuarielles sur autres régimes à long terme	-0,3	0,3
(Gains)/pertes liés à des réductions de régimes	-1,8	0,8
(Gains)/pertes liés à l'extinction des engagements	-3,1	-55,2
Coûts administratifs	2,3	1,9
<b>Charge opérationnelle</b>	<b>-11,9</b>	<b>9,2</b>
Coût de l'actualisation	123,8	176,5
Revenus d'intérêt	-94,5	-157,9
<b>Charge financière nette</b>	<b>29,3</b>	<b>18,6</b>
<b>Charge nette périodique totale</b>	<b>17,4</b>	<b>27,8</b>
Dont charge nette périodique liée aux régimes postérieurs à l'emploi	7,4	17,0
Dont charge nette périodique liée aux autres régimes à long terme	10,0	10,8
<b>Variation des engagements au titre des régimes à prestations définies</b>		
Engagements au titre des régimes à prestations définies au 1 <sup>er</sup> janvier	3 835,7	4 281,2
Engagements au titre des autres régimes à long terme au 1 <sup>er</sup> janvier	52,7	56,1
<b>Total des engagements au titre des régimes à prestations définies au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>3 888,4</b>	<b>4 337,3</b>
Autres dettes financières courantes – reclassement	-	13,3
Effets de change	191,6	129,2
Coût des services rendus (net des cotisations des salariés)	75,8	61,5
Coût de l'actualisation	123,8	176,5
Cotisations des salariés	12,7	10,2
Effet des modifications de régimes	-84,8	-0,1
Réductions des engagements	-1,8	0,8
Extinction des engagements	-28,3	-2 118,2
Regroupement d'entreprises/(cessions)	17,7	225,4
Prestations payées	-143,3	-138,2
(Gains)/pertes actuariels – changements d'hypothèses financières	-147,3	1 204,6
(Gains)/pertes actuariels – changements d'hypothèses démographiques	-22,7	2,4
(Gains)/pertes actuariels – effets d'expérience	-9,0	-16,3
<b>Engagements au titre des régimes à prestations définies au 31 décembre</b>	<b>3 872,8</b>	<b>3 888,4</b>

La durée moyenne pondérée de l'obligation est de 17,6 ans.

(en millions d'euros)

31 décembre 2015 31 décembre 2014

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>Variation de la juste valeur des actifs de régime</b>		
<b>Juste valeur des actifs de régime au 1er janvier</b>	<b>2 770,2</b>	<b>3 942,1</b>
Effets de change	170,1	116,7
Rendement financier réel des actifs de régime	-5,6	672,8
Cotisations employeur	53,3	170,5
Cotisations des salariés	12,7	10,2
Prestations payées par les fonds externes	-99,3	-102,0
Extinction des engagements	-25,2	-2 063,0
Regroupement d'entreprises/(cessions)	9,8	24,8
Coûts administratifs	-2,3	-1,9
<b>Juste valeur des actifs de régime au 31 décembre</b>	<b>2 883,7</b>	<b>2 770,2</b>
<b>Rapprochement avec les montants reconnus dans les états financiers (tous régimes)</b>		
Situation financière nette – régimes postérieurs à l'emploi	-948,8	-1 077,7
Situation financière nette – autres régimes à long terme	-40,3	-40,5
Autres éléments non reconnus (plafonnement des actifs)	-4,0	-3,5
<b>Charges (à payer)/payées d'avance</b>	<b>-993,1</b>	<b>-1 121,7</b>
Dont provision pour avantages de retraite et assimilés	-1 121,6	-1 258,1
Dont immobilisations financières non courantes	128,5	136,4
<b>Variation du montant reconnu dans les états financiers (tous régimes)</b>		
<b>Montant reconnu à l'ouverture</b>	<b>-1 121,7</b>	<b>-398,1</b>
Autres dettes financières courantes – reclassement	-	-13,3
Charge nette périodique	-17,4	-27,8
Prestations payées par l'employeur	44,0	36,2
Cotisations versées par l'employeur	53,3	170,5
Regroupement d'entreprises/(cessions)	-7,9	-200,6
Montants comptabilisés en autres éléments du résultat global	78,1	-676,1
Autres (effets de change)	-21,5	-12,5
<b>Montant reconnu à la clôture</b>	<b>-993,1</b>	<b>-1 121,7</b>

L'évolution des principaux plans au Royaume-Uni et en Allemagne a été la suivante :

(en millions d'euros)

Plans de retraite  
au Royaume-UniPrincipaux plans de  
retraite en Allemagne

	Plans de retraite au Royaume-Uni	Principaux plans de retraite en Allemagne
<b>Rapprochement avec les montants reconnus dans les principaux plans :</b>		
<b>Montant reconnu à l'ouverture</b>	<b>-211,4</b>	<b>-399,2</b>
Charge nette périodique	6,1	5,1
Prestations et cotisations payées par l'employeur	50,0	8,0
Regroupement d'entreprises	-	6,3
Montants comptabilisés en autres éléments du résultat global	-14,4	64,3
Autres (effets de change)	-15,9	-
<b>Montant reconnu à la clôture</b>	<b>-185,6</b>	<b>-315,5</b>
Engagements au titre des régimes à prestations définies au 31 décembre	-2 361,2	-669,6
<b>Juste valeur des actifs de régime au 31 décembre</b>	<b>2 175,6</b>	<b>354,1</b>
<b>Montant reconnu à la clôture</b>	<b>-185,6</b>	<b>-315,5</b>

Les engagements partiellement ou totalement préfinancés à travers des fonds externes (fonds de pension, etc.) s'élevaient, au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014, à respectivement 3 500,1 millions d'euros et 3 403,2 millions d'euros, soit plus de 90% des engagements du Groupe au 31 décembre 2015.

## Hypothèses actuarielles

Les engagements ont été évalués par des actuaires indépendants, sur la base d'hypothèses mises à jour régulièrement.

Les hypothèses retenues sont les suivantes :

	Royaume-Uni		Zone euro	
	2015	2014	2015	2014
Taux d'actualisation au 31 décembre	3,90%	3,70%	2,05% ~ 2,65%	1,60% ~ 2,20%
Hypothèse d'augmentation future des salaires au 31 décembre	3,10%	3,00%	1,75%	1,75%

Les taux d'actualisation les plus élevés pour la zone euro sont utilisés pour les régimes dont la maturité moyenne est supérieure à 15 ans.

L'hypothèse d'inflation est utilisée pour déterminer l'impact de l'indexation des retraites en cours de paiement ou des augmentations de salaires selon les règles propres à chaque plan.

La sensibilité des engagements de retraites des principaux régimes aux hypothèses de taux d'actualisation et d'inflation est la suivante :

	Taux d'actualisation +25pts	Taux d'inflation +25pts
Plans de retraite au Royaume-Uni	-4,8%	+4,2%
Principaux plans de retraite en Allemagne	-4,0%	+2,7%

Ces analyses de sensibilité sont basées sur des calculs effectués par des actuaires indépendants et n'incluent pas les effets croisés de chacune des hypothèses, mais incluent les effets que

les hypothèses d'inflation ont sur les hypothèses d'augmentation des salaires au Royaume-Uni.

## Actifs de régime

Ces actifs se décomposent comme suit :

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Actions	18%	18%
Obligations	70%	73%
Immobilier	5%	4%
Liquidités et assimilés	1%	0%
Autres	6%	5%

Parmi ces actifs, 89% ont fait l'objet d'une valorisation sur la base de valeurs de marché, 7% d'actifs essentiellement composés d'immobilier, d'actions non cotées ou de participations dans des projets d'infrastructure sont valorisés par les gestionnaires externes, enfin 4% des actifs correspondent à la valeur de polices d'assurance.

Une part significative du portefeuille obligataire et des swaps de taux concourent au programme de couverture mis en œuvre par les fonds de pension britanniques d'Atos, qui vise à couvrir une part importante des obligations de financement. Aucun régime n'est couvert contre le risque de longévité.

Au sein du total des actifs, les titres Atos ou actifs utilisés par Atos ne sont pas significatifs.

## Situation des régimes de retraite au Royaume-Uni et impact sur les cotisations 2016

Le Groupe s'attend à contribuer à hauteur de 50,8 millions d'euros à ses fonds de pensions britanniques au cours du prochain exercice contre 48,7 millions d'euros en 2015.

## Charges constatées d'avance au bilan

L'actif net de 128,2 millions relatif à l'un des plans au Royaume-Uni, est justifié par la capacité du Groupe à en obtenir le remboursement, conformément à l'interprétation IFRIC 14.

## Impacts nets sur les états financiers 2015

L'impact net des régimes à prestations définies sur les états financiers du Groupe est le suivant :

(en millions d'euros)	31 décembre 2015			31 décembre 2014		
	Postérieur à l'emploi	Autres régimes à long terme	Total	Postérieur à l'emploi	Autres régimes à long terme	Total
Marge opérationnelle	20,4	-7,4	13,0	0,4	-5,1	-4,7
Autres produits et charges opérationnels	0,4	-1,5	-1,1	-0,2	-4,3	-4,5
Résultat financier	-28,2	-1,1	-29,3	-17,2	-1,4	-18,6
<b>Impact total sur le compte de résultat</b>	<b>-7,4</b>	<b>-10,0</b>	<b>-17,4</b>	<b>-17,0</b>	<b>-10,8</b>	<b>-27,8</b>

## Note 21 Provisions

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Regroupement d'entreprises	Autres*	31 décembre 2015	Courantes	Non courantes
Réorganisation	101,7	29,6	-79,7	-12,8	1,4	1,7	41,9	39,1	2,8
Rationalisation	33,6	4,2	-12,4	-1,9	1,5	-1,3	23,7	7,5	16,2
Engagements sur projets	114,1	44,0	-60,9	-30,2	36,4	5,8	109,2	91,2	18,0
Risques et litiges	108,3	25,0	-15,1	-46,5	35,3	4,8	111,8	62,0	49,8
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>357,7</b>	<b>102,8</b>	<b>-168,1</b>	<b>-91,4</b>	<b>74,6</b>	<b>11,0</b>	<b>286,6</b>	<b>199,8</b>	<b>86,8</b>

\* Le mouvement Autres correspond principalement à des ajustements de conversion des devises.

	31 décembre 2013	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Regroupement d'entreprises	Autres*	31 décembre 2014	Courantes	Non courantes
Réorganisation	58,0	55,5	-54,5	-11,6	49,5	4,8	101,7	98,7	3,0
Rationalisation	42,3	5,6	-12,6	-7,3	6,2	-0,6	33,6	17,9	15,7
Engagements sur projets	117,8	47,2	-56,7	-26,9	32,4	0,3	114,1	100,2	13,9
Risques et litiges	84,3	16,0	-19,2	-21,1	48,3	-	108,3	47,1	61,2
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>302,4</b>	<b>124,3</b>	<b>-143,0</b>	<b>-66,9</b>	<b>136,4</b>	<b>4,5</b>	<b>357,7</b>	<b>263,9</b>	<b>93,8</b>

\* Le mouvement Autres correspond principalement à des ajustements de conversion des devises.

### Réorganisation

Suite à la mise en place de nouveaux plans de réorganisation menés en vue d'améliorer la productivité et l'efficacité du Groupe, de nouvelles provisions ont été comptabilisées pour un montant de 29,6 millions d'euros. Elles ont principalement concerné l'Allemagne pour 10,2 millions d'euros et les Pays-Bas pour 5,0 millions d'euros.

Les reprises de provisions de 79,7 millions d'euros concernaient principalement le plan de réorganisation ONE Bull dans les anciennes entités Bull (22,9 millions d'euros), ainsi que l'optimisation des effectifs aux Pays-Bas (12,2 millions d'euros) et en Allemagne (28,7 millions d'euros).

### Rationalisation

Les nouvelles provisions se sont élevées à 4,2 millions d'euros et provenaient essentiellement de la rationalisation des locaux en Allemagne (1,4 million d'euros).

Les reprises de provisions utilisées, d'un montant de 12,4 millions d'euros, concernaient principalement les loyers et les coûts de remises en état de bureaux fermés aux Pays-Bas (4,0 millions d'euros), au Royaume-Uni (3,7 millions d'euros) et en Allemagne (2,3 millions d'euros).

### Engagements sur projets

La charge de 44,0 millions d'euros de provisions sur projets clients a été essentiellement utilisée au Royaume-Uni (18,3 millions d'euros), en Europe de l'est et Europe centrale (7,6 millions d'euros) et en Allemagne (6,0 millions d'euros).

Les 60,9 millions de consommations ont principalement concerné le Royaume-Uni (25,8 millions d'euros), la France (17,6 millions d'euros) et l'Europe de l'est et l'Europe centrale (8,6 millions d'euros).

Les reprises de provisions sur projets non utilisées pour 30,2 millions d'euros ont reflété une réduction du montant des

pertes sur des anciens contrats, suite à une conduite proactive des projets ou à une clôture anticipée.

### Risques et litiges

Les provisions pour risques et litiges de 111,8 millions d'euros, ont inclus plusieurs litiges à long terme tels que des contentieux fiscaux et sociaux, des litiges sur des garanties données sur cessions et autres conflits avec des clients et des fournisseurs.

Le service juridique gère attentivement ces cas avec pour objectif de réduire au maximum le passif final.

## Note 22 Passifs financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2015			31 décembre 2014		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Emission obligataire	-	600,0	600,0	-	-	-
Prêts bancaires	-	580,0	580,0	-	480,0	480,0
Titrisation	10,0	-	10,0	10,0	-	10,0
Contrats de location-financement	25,2	25,5	50,7	2,7	5,3	8,0
Autres passifs financiers	107,9	5,3	113,2	90,4	42,8	133,2
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>143,1</b>	<b>1 210,8</b>	<b>1 353,9</b>	<b>103,1</b>	<b>528,1</b>	<b>631,2</b>

### Passifs financiers libellés en devises étrangères

La valeur comptable des passifs financiers du Groupe en monnaies étrangères se présente comme suit :

(en millions d'euros)	EUR	Autres devises	Total
<b>31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>1 278,0</b>	<b>75,9</b>	<b>1 353,9</b>
31 décembre 2014	575,8	55,4	631,2

### Juste valeur et taux d'intérêt effectif des passifs financiers

La juste valeur des prêts bancaires est, du fait qu'ils soient pour l'essentiel composés de prêts à taux d'intérêt variables, considérée comme étant proche de la valeur comptable. La valeur comptable des autres éléments des passifs financiers est considérée comme la meilleure estimation de leur juste valeur, la différence entre la juste valeur et la valeur comptable n'étant pas significative.

### Echéancier des passifs financiers non courants

(en millions d'euros)	2017	2018	2019	2020	> 2020	Total
Emission obligataire	-	-	-	600,0	-	600,0
Prêts bancaires	-	-	-	580,0	-	580,0
Contrats de location-financement	14,8	7,4	2,1	0,3	0,9	25,5
Autres passifs financiers	0,9	0,1	-0,8	0,2	4,8	5,2
<b>PASSIFS FINANCIERS À LONG TERME AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>15,7</b>	<b>7,5</b>	<b>1,3</b>	<b>1 180,5</b>	<b>5,7</b>	<b>1 210,7</b>

(en millions d'euros)	2016	2017	2018	2019	> 2019	Total
Prêts bancaires	-	-	-	480,0	-	480,0
Contrats de location-financement	2,0	1,2	0,9	0,1	1,1	5,3
Autres passifs financiers	29,0	3,7	2,8	1,7	5,6	42,8
<b>PASSIFS FINANCIERS À LONG TERME AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>31,0</b>	<b>4,9</b>	<b>3,7</b>	<b>481,8</b>	<b>6,7</b>	<b>528,1</b>

### Hypothèses retenues pour la construction de l'échéancier des passifs

Les passifs financiers ont été évalués sur la base :

- du taux de change au 31 décembre 2015, et
- des taux d'intérêt présentés ci-après.

Les taux d'intérêt effectifs au 31 décembre 2015 ont été les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur d'apport	Juste valeur	Taux d'intérêt effectif
Emission obligataire	600,0	600,0	2,64%
Prêts bancaires	580,0	580,0	1,59%
Contrats de location-financement	50,7	50,7	6,15%
Autres passifs financiers	123,2	123,2	-
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>1 353,9</b>	<b>1 353,9</b>	

### Variation de l'endettement net sur l'exercice

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>Trésorerie/(Endettement) net(te) en début de période</b>	<b>989,1</b>	<b>905,4</b>
Souscription de nouveaux emprunts	-568,0	-182,6
Emission obligataire	-600,0	-
Remboursement d'emprunts à long et moyen termes	489,8	47,9
Variation de trésorerie à court terme	279,0	256,1
Nouveaux contrats de location-financement	-0,2	-0,2
Emprunts à long et moyen termes des sociétés cédées au cours de la période	-0,3	-
Emprunts à long et moyen termes des sociétés acquises au cours de la période	-46,7	-85,0
Incidence des variations de cours des monnaies étrangères sur les emprunts à long et moyen termes	43,6	42,5
Participation des salariés en France transférée en fonds d'emprunt	-0,3	-1,0
Autres mouvements liés aux opérations de financement	7,1	6,0
<b>Trésorerie/(Endettement) net(te) en fin de période</b>	<b>593,1</b>	<b>989,1</b>

### Note 23 Juste valeur et caractéristiques des instruments financiers

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2015		31 décembre 2014	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Contrats de change à terme	9,5	-13,4	13,4	-9,0
Taux d'intérêt à terme sur contrats	-	-	-	-3,9
S'analysant comme :				
Non courants	1,4	-4,7	3,2	-8,3
Courants	8,1	-8,7	10,2	-4,6

La juste valeur des instruments financiers est fournie par les contreparties bancaires.

### Risque de variation des flux futurs dû à l'évolution des taux d'intérêt

Le Groupe bénéficie de prêts bancaires à taux variable à hauteur de 580,0 millions d'euros (contre 480,0 millions d'euros au 31 décembre 2014), qui l'exposent au risque de variation des flux futurs dû à l'évolution des taux d'intérêt. Pour diminuer son exposition à ce risque, le Groupe a recours, auprès d'établissements financiers, à des swaps de taux qui lui permettent d'échanger le taux variable d'une partie de son endettement financier en taux fixe. La juste valeur des instruments financiers permettant de couvrir l'endettement financier à taux variable est éligible à la comptabilité de couverture des flux de trésorerie.

Jusqu'au 30 novembre 2015, le Groupe détenait des contrats d'échange de taux pour la couverture de l'exposition au risque

de taux d'intérêt. Les contrats d'échange de taux étaient utilisés sur une partie de la facilité de crédit pour un montant de 280,0 millions d'euros. Ces instruments sont arrivés à maturité en novembre 2015.

### Exposition au risque de taux d'intérêt

Le tableau ci-après présente l'exposition du Groupe au risque de taux sur la base des engagements d'endettement futurs. L'exposition au taux variable après couverture est d'environ 593,1 millions d'euros au 31 décembre 2015. En supposant que la structure (trésorerie/endettement à taux variable/couvertures) reste stable sur toute la durée du prêt, une augmentation de 1,0% de l'Euribor 1 mois aurait un impact positif sur les frais financiers de 5,9 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Notes	Exposition au risque		Total
		Inférieur à 1 an	Supérieur à 1 an	
Prêts bancaires	Note 22	-	-580,0	-580,0
Titrisation	Note 22	-10,0	-	-10,0
Autres		-34,6	-5,3	-39,9
<b>Total des passifs</b>		<b>-44,6</b>	<b>-585,3</b>	<b>-629,9</b>
Disponibilités et équivalents de trésorerie	Note 18	1 946,8	-	1 946,8
Découverts		-73,1	-	-73,1
<b>Total trésorerie et équivalents de trésorerie net*</b>		<b>1 873,7</b>	<b>-</b>	<b>1 873,7</b>
Position nette après gestion du risque		1 829,1	-585,3	1 243,8
Emission obligataire	Note 22	-	-600,0	-600,0
Contrats de location-financement	Note 22	-25,2	-25,5	-50,7
<b>Dette totale nette après gestion du risque</b>				<b>593,1</b>

\* Dépôts à vue (certificats de dépôts), SICAV monétaires et découverts.

### Risque de liquidité

Le 2 juillet 2015, Atos a annoncé le succès du placement de son émission obligataire d'un montant de 600,0 millions d'euros et d'une durée de cinq ans. L'emprunt obligataire porte intérêt au taux fixe de 2,375% et n'inclut pas de ratio bancaire. Le Groupe Atos et l'emprunt obligataire n'ont pas de notation de crédit.

Le 6 novembre 2014, Atos a signé avec un syndicat d'établissements financiers une nouvelle facilité de crédit renouvelable multidevises d'un montant de 1,8 milliard d'euros, à échéance novembre 2019. Atos dispose d'une option d'extension de la maturité de la facilité de crédit jusqu'en novembre 2021.

La première option d'extension de la maturité d'une année a été levée au cours de l'année 2015. La nouvelle facilité de crédit renouvelable multidevises d'un montant de 1,8 milliard d'euros a donc une échéance à novembre 2020. Atos se réserve le droit de lever en 2016 la seconde option d'extension pour une année jusqu'en novembre 2021. La facilité de crédit est utilisable pour financer les besoins généraux du Groupe, et remplace la facilité de crédit existante d'un montant de 1,2 milliard d'euros, mise en place en avril 2011.

La facilité de crédit renouvelable inclut un ratio financier défini comme le ratio de levier financier consolidé (endettement net divisé par la marge opérationnelle avant dépréciations et amortissements) et ne pouvant être supérieur à 2,5.

Le 18 juin 2013, Atos a renouvelé son programme de titrisation pour une période de cinq ans pour un montant maximum de créances titrisées de 500,0 millions d'euros et une limite au montant maximum de financement fixée à 200,0 millions d'euros.

Ce nouveau programme de titrisation est structuré en deux compartiments appelés « ON » et « OFF » :

- le compartiment « ON » similaire au précédent programme (les créances sont inscrites au bilan du Groupe) est le compartiment par défaut dans lequel les créances sont cédées. L'utilisation de ce compartiment a été faite à son seuil minimal ;
- le compartiment « OFF » est conçu de manière à ce que le risque crédit (insolvabilité et retard de paiement) associé aux créances cédées des débiteurs éligibles au programme soit entièrement transféré au cessionnaire.

Le calcul au 31 décembre 2015 des ratios financiers cités ci-dessus est détaillé de la manière suivante :

Nature des ratios bancaires	Obligations bancaires	Ratios du Groupe 31 décembre 2015	Ratios du Groupe 31 décembre 2014
Effet de levier (endettement net/EBO*)	ne doit pas être supérieur à 2,5	-0,49	-1,08
Ratio de couverture d'intérêts (Marge opérationnelle/Coût net de la dette financière)	ne doit pas être inférieur à 4,0	50,79	45,88

\* EBO : Excédent Brut Opérationnel égal à la marge opérationnelle retraitée des éléments non cash.

### Risque de change

Atos opère dans 72 pays. Cependant, dans la plupart des cas, le Groupe établit ses factures dans la monnaie du pays dans lequel il fournit les services, limitant ainsi son exposition au risque de change. Lorsque tel n'est pas le cas, le Groupe a recours à des instruments de couverture, comme des contrats à terme ou les swaps de devises pour minimiser le risque.

La valeur nette comptable des actifs et des dettes monétaires libellés en devises étrangères se présente comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014	2015	2014	2015	2014
	EUR		GBP		USD	
Actifs	79,8	92,1	45,5	30,3	156,7	60,2
Passifs	221,2	153,8	74,7	10,4	67,3	23,8
Impact des taux de change avant couverture	-141,4	-61,7	-29,2	19,9	89,4	36,4
Couverture	0,0	0,0	0,0	0,0	-3,8	-22,6
<b>Impact du taux de change après couverture</b>	<b>-141,4</b>	<b>-61,7</b>	<b>-29,2</b>	<b>19,9</b>	<b>85,6</b>	<b>13,8</b>

### Analyse de sensibilité des devises étrangères

Le Groupe est principalement exposé aux fluctuations de la livre sterling et du dollar américain face à l'euro.

Le tableau ci-dessous détaille la sensibilité du Groupe à une augmentation ou diminution de 5% de la devise à laquelle le

Groupe est exposé contre les autres devises étrangères. L'analyse de sensibilité a été menée sur les éléments monétaires libellés en devises étrangères comptabilisés au bilan en date de clôture. Leur conversion en euro à la date de clôture a été ajustée pour prendre en compte une augmentation de 5% du taux de conversion de la devise analysée.

(en millions d'euros)	2015	2014	2015	2014	2015	2014
	EUR		GBP		USD	
Compte de résultat	-7,1	-3,1	-1,5	1,0	4,3	0,7

## Comptabilité de couverture

Les écarts entre les échéances des instruments financiers et la période sur laquelle les flux de trésorerie sont attendus ne sont pas significatifs.

Au 31 décembre 2015, les instruments dérivés sont utilisés pour la couverture de risques transactionnels tels que les risques de change et le risque de taux d'intérêts. Toutefois, d'un point de vue comptable, la plupart de ces instruments dérivés sont considérés comme des couvertures de flux de trésorerie.

La désignation des instruments par monnaie étrangère se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i> Instruments	31 décembre 2015		31 décembre 2014	
	Juste valeur	Nominal	Juste valeur	Nominal
<b>Couverture de flux de trésorerie</b>				
<b>Taux d'intérêt</b>				
SWAP	-	-	-3,9	280,0
<b>Change</b>				
Contrats à terme en USD	-7,5	40,4	-6,1	62,6
Contrats d'options USD	-	-	-	0,4
Contrats à terme en INR	4,9	81,5	4,5	104,4
Contrats à terme en HKD	-	-	0,3	0,8
Forward contracts KRW	0,1	3,4	-	-
Contrats à terme en THB	-0,2	5,9	0,3	5,4
Contrats à terme en MYR	-0,4	4,2	-0,1	1,7
Contrats à terme en PLN	-0,9	51,9	-0,5	57,9
Contrats à terme en PHP	-0,2	4,0	-	-
Forward contracts RON	-0,4	23,6	-	-
Contrats à terme en MAD	-	-	-	3,2
Contrats à terme en CNY	-	-	-0,1	2,0
Contrats à terme en CNH	-0,1	0,5	-	-
Contrats à terme en TRY	-	-	0,3	6,3
Contrats à terme en BRL	-2,0	6,3	-0,8	16,1
Contrats à terme en JPY	-0,2	1,6	-0,6	2,3
<b>Transactions</b>				
<b>Change</b>				
Contrats à terme en USD	0,0	16,2	0,5	55,0
Contrats à terme en GBP	-	-	0,1	13,6
Contrats à terme en INR	3,0	49,7	6,5	50,5
Contrats à terme en THB	-	-	0,1	0,7
Contrats à terme en HKD	-	-	0,1	0,1
Contrats à terme en CHF	-	-	-	0,2
Contrats à terme en CZK	-	-	-	0,4
Contrats à terme en HUF	-	-	-	0,5
Contrats d'options en JPY	-	-	-0,1	0,3
Contrats à terme en RON	-	-	-	2,0
Contrats à terme en PLN	-	-	-	1,0
Contrats à terme en MAD	-	-	-	3,2

Les justes valeurs (nettes d'impôts) des instruments de couverture de flux futurs constatées directement en capitaux propres au 31 décembre 2015 se sont élevées à -2,1 millions d'euros, avec une variation de +2,9 millions d'euros (nette d'impôt) sur l'exercice.

## Note 24 Fournisseurs et comptes rattachés

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Dettes fournisseurs	1 606,3	1 396,0
Dettes fournisseurs d'immobilisations	-0,8	1,0
<b>Dettes fournisseurs</b>	<b>1 605,5</b>	<b>1 397,0</b>
Paievements d'avance nets	-6,3	-24,9
Charges constatées d'avance	-310,5	-200,9
<b>TOTAL</b>	<b>1 288,7</b>	<b>1 171,2</b>
<b>Ratio fournisseur en nombre de jours (DPO)</b>	<b>75</b>	<b>78</b>

L'échéance des dettes fournisseurs et comptes rattachés est à moins d'un an.

## Note 25 Autres passifs courants

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Avances et acomptes reçus sur commandes clients	53,2	87,1
Personnel et comptes rattachés	577,8	555,2
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	231,6	201,5
Etat – Taxe sur la valeur ajoutée	350,2	306,3
Produits constatés d'avance	565,7	438,2
Autres dettes d'exploitation	237,3	233,3
<b>TOTAL</b>	<b>2 015,8</b>	<b>1 821,6</b>

L'échéance des « Autres passifs courants » est à moins d'un an à l'exception des produits constatés d'avance dont l'échéance peut varier en fonction des termes spécifiques des contrats.

## Note 26 Tableau de flux de trésorerie consolidé

### Investissements financiers nets

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2015	Exercice clos le 31 décembre 2014
<b>Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières</b>		
Xerox ITO	-812,0	-
Bull (100% des actions Bull)	-	-602,7
Cambridge Technology Partners (Europe centrale et de l'Est)	-	-21,0
SIT (Autriche)	-	2,2
Dépôts et garanties	-2,5	-1,0
Autres	-6,2	-11,0
<b>Total décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières</b>	<b>-820,7</b>	<b>-633,5</b>
<b>Trésorerie des sociétés acquises durant la période</b>		
Xerox ITO	10,9	-
Bull	-	-9,5
Cambridge Technology Partners (Europe centrale et de l'Est)	-	5,8
<b>Total trésorerie des sociétés acquises durant la période</b>	<b>10,9</b>	<b>-3,7</b>
<b>Encaissements liés aux cessions financières</b>		
Activité « Médecine du travail »	15,8	-
Proservia	-12,4	-
Dépôts et garanties	1,2	4,4
Autres	4,9	4,6
<b>Total Encaissements liés aux cessions financières</b>	<b>9,5</b>	<b>9,0</b>
<b>Trésorerie des sociétés cédées durant l'exercice</b>		
Autres	-0,3	-
<b>Total trésorerie des sociétés cédées durant l'exercice</b>	<b>-0,3</b>	<b>-</b>
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	2,5	2,5
<b>Total dividendes reçus des sociétés mises en équivalence</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>
<b>INVESTISSEMENTS FINANCIERS NETS</b>	<b>-798,1</b>	<b>-625,7</b>

## Note 27 Engagements hors bilan

### Engagements contractuels

Le tableau ci-dessous présente les paiements minima futurs pour les exercices à venir au titre d'obligations et d'engagements fermes. Les montants inscrits en passifs financiers et en contrats de location-financement sont présentés au bilan du Groupe.

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	Échéances			31 décembre 2014
		< à 1 an	1 à 5 ans	> à 5 ans	
Emission obligataire	600,0	-	600,0	-	-
Prêts bancaires	580,0	-	580,0	-	480,0
Contrats de location-financement	50,7	25,2	24,6	0,9	8,0
<b>Comptabilisés au bilan</b>	<b>1 230,7</b>	<b>25,2</b>	<b>1 204,6</b>	<b>0,9</b>	<b>488,0</b>
Contrats de location simple terrains, constructions, agencements	867,8	164,9	489,3	213,6	847,4
Contrats de location simple matériel informatique	210,9	101,7	109,2	-	87,8
Contrats de location simple autres immobilisations	75,4	39,9	35,5	-	89,1
Obligations d'achat irrévocables (> 5 ans)	62,4	23,9	33,1	5,4	84,3
<b>Engagements</b>	<b>1 216,5</b>	<b>330,4</b>	<b>667,1</b>	<b>219,0</b>	<b>1 108,6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2 447,2</b>	<b>355,6</b>	<b>1 871,7</b>	<b>219,9</b>	<b>1 596,6</b>
<b>Engagements financiers reçus (crédit syndiqué)</b>	<b>1 220,0</b>	<b>-</b>	<b>1 220,0</b>	<b>-</b>	<b>1 320,0</b>
<b>TOTAL REÇUS</b>	<b>1 220,0</b>	<b>-</b>	<b>1 220,0</b>	<b>-</b>	<b>1 320,0</b>

Les engagements financiers reçus correspondent exclusivement à la ligne de crédit non utilisée du crédit syndiqué d'un montant global accordé de 1,8 milliard d'euros.

## Garanties commerciales

(en millions d'euros)

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>Garanties bancaires</b>	<b>198,9</b>	<b>251,9</b>
• Opérationnelles – Performance	145,9	163,7
• Opérationnelles – Appels d'offres	21,5	26,1
• Opérationnelles – Avances sur paiement	19,7	47,4
• Financières ou autres	11,8	14,7
<b>Garanties parentales</b>	<b>5 501,3</b>	<b>4 154,8</b>
• Opérationnelles – Performance	5 447,0	4 077,3
• Opérationnelles – Orientées autres business	54,3	77,5
<b>Nantissements</b>	<b>1,5</b>	<b>5,2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5 701,7</b>	<b>4 411,9</b>

Pour divers contrats à long terme, le Groupe émet des garanties de performance à ses clients. Ces garanties limitées se sont élevées à 5 447,0 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 4 077,3 millions d'euros à fin décembre 2014. Cette augmentation de 1 369,7 millions d'euros est principalement due à l'émission en 2015 de nouvelles garanties de performance pour un total de 1 184,4 millions d'euros suite à l'acquisition des activités ITO de Xerox ainsi qu'à l'émission d'une garantie parentale pour BASF SE en Allemagne pour 100,0 millions d'euros.

Dans le cadre du contrat signé par Atos IT Services UK Limited avec le Comité international olympique (CIO), Atos SAE (Espagne) a accordé une garantie de performance au CIO dans le cas où l'entité Atos signataire du contrat (ou tout autre société affiliée à qui tout ou partie des droits et obligations auraient pu être attribués) serait incapable de fournir les services prévus au contrat.

Concernant la facilité de crédit renouvelable multidevise signée en novembre 2014, Atos SE a garanti au consortium de banques représenté par BNP Paribas de couvrir jusqu'à 660,0 millions d'euros les obligations de ses filiales, Atos Telco Services B.V. et Atos International B.V.

Atos SE a donné une garantie de 204,0 millions d'euros à Ester Finance dans le cadre d'un programme de titrisation impliquant certaines de ses filiales.

Par ailleurs, Atos SE et Atos International B.V. ont donné à plusieurs de leurs filiales des garanties de support financier pour se conformer aux régulations locales.

Dans le cadre de l'accord général avec Siemens relatif au transfert des engagements en matière de retraite au Royaume-Uni, le Conseil d'Administration d'Atos SE, lors de sa réunion du 29 mars 2011, a accepté de fournir une garantie d'une durée de 20 années au fonds de pension Atos 2011 mise en place pour faciliter le transfert. Le montant maximum de cette garantie s'élève à 200,0 millions de livres sterling.

Enfin, dans le cadre des négociations portant sur l'indexation des fonds de pension au Royaume-Uni (« UK APF »), le Conseil d'Administration d'Atos SE, dans sa réunion en date du 17 décembre 2015, a autorisé l'octroi d'une garantie parentale au bénéficiaire d'Atos Pension Schemes Limited en sa qualité de fiduciaire. En vertu de la garantie, Atos SE devra garantir les obligations des employeurs promoteurs du UK APF (actuellement Atos IT UK Limited et Atos IT Services UK Limited) de procéder à certains paiements auprès du UK APF. Le montant maximum de la garantie est de 150 millions de livres (soit 204,6 millions d'euros).

## Note 28 Parties liées

Les parties liées incluent :

- les entités qui sont contrôlées par le Groupe, les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint, les entités qui offrent un régime d'avantages postérieurs à l'emploi au profit des employés du Groupe ou celles qui sont contrôlées ou détenues conjointement par l'un des dirigeants du Groupe ; et
- la Direction du Groupe définie comme les personnes qui ont l'autorité et la responsabilité de planifier, diriger et contrôler l'activité du Groupe, notamment les membres du Conseil d'Administration ainsi que les Directeurs Généraux Adjoints.

Les transactions entre Atos SE et ses filiales, qui sont des parties liées au Groupe, ont été éliminées en consolidation et ne sont pas détaillées dans la présente note.

Il n'y a pas eu de transactions entre le Groupe, les entités définies ci-avant et la Direction du Groupe en 2015.

### Rémunérations des membres du Conseil d'Administration ainsi que des Directeurs Généraux Adjoints

Les principaux dirigeants du Groupe ont été rémunérés comme suit pendant l'exercice :

(en millions d'euros)

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Avantages court terme	6,6	5,2
Cotisations versées par employeur et autres taxes	3,4	4,8
Avantages postérieurs à l'emploi	3,6	2,9
Options de souscription d'actions et plans d'actions gratuites	4,3	3,1
<b>TOTAL</b>	<b>17,9</b>	<b>16,0</b>

En 2015, la Direction Générale comprend un Directeur Général supplémentaire. La taxe exceptionnelle sur les hautes rémunérations instituée en France par la loi de finance pour 2014 ne s'applique plus en 2015.

Les avantages à court terme incluent les salaires, primes et les avantages en nature. Les bonus correspondent à la charge totale

réflétée dans le compte de résultat incluant les bonus effectivement payés durant l'année, les provisions relatives à l'exercice 2015 et les reprises relatives aux années précédentes.

Au cours de l'année, le Groupe n'a octroyé ou reçu aucune garantie d'aucun membre dirigeant.

## Note 29 Evénements postérieurs à la date de clôture

### Unify

Le 20 janvier 2016, Atos a finalisé l'acquisition d'Unify annoncée en novembre 2015, le n° 3 mondial des solutions de communication intégrées. Cette acquisition devrait permettre à Atos de créer une offre unique de services intégrés pour les communications unifiées et les capacités de traitement en temps réel optimisant la collaboration sociale, la transformation numérique et les performances commerciales de ses clients.

Unify fournit des logiciels et des services de communications intégrés qui améliorent le travail collaboratif, la transformation numérique et la performance opérationnelle des entreprises, à travers des solutions verticales spécialisées.

Avec 5 600 salariés et une présence dans plus de 60 pays, Unify réalise aujourd'hui 1,2 milliard d'euros de chiffre d'affaires.

La contrepartie transférée initiale pour l'acquisition pour 100% d'Unify s'élève à 366,0 millions d'euros et est sujette à ajustements de prix.

Les activités des services d'Unify seront intégrées à la ligne de Service Infogérance à partir du 1<sup>er</sup> février 2016 et les activités logicielles et plateformes seront comptabilisées en activité abandonnée.

**Note 30 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2015 - principales sociétés [G4-30]**

	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	Adresse
<b>HOLDING</b>				
Atos SE		Société Mère consolidante		80, quai Voltaire – 95870 Bezons
Atos International B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 – 3528 BJ Utrecht – Pays-Bas
Saint Louis Ré	100	IG	100	74, rue de Merl – L2146 Luxembourg
Atos International SAS	100	IG	100	80, quai Voltaire – 95870 Bezons
Bull SA	100	IG	100	Rue Jean-Jaurès – 78340 Les Clayes-sous-Bois
<b>FRANCE</b>				
Worldline SA	70,34	IG	100	80, quai Voltaire – 95870 Bezons
Atos Intégration SAS	100	IG	100	80, quai Voltaire – 95870 Bezons
Diamis SA	60	IG	100	80, quai Voltaire – 95870 Bezons
Mantis SA	100	IG	100	24, rue des Jeûneurs – 75002 Paris
Atos Infogérance SAS	100	IG	100	80, quai Voltaire – 95870 Bezons
Atos Consulting SAS	100	IG	100	80, quai Voltaire – 95870 Bezons
Atos A2B SAS	100	IG	100	80, quai Voltaire – 95870 Bezons
Atos Worldgrid	100	IG	100	80, quai Voltaire – 95870 Bezons
BlueKiwi Software SA	100	IG	100	80, quai Voltaire – 95870 Bezons
Yunano	70	IG	100	80, quai Voltaire – 95870 Bezons
Bull SAS	100	IG	100	Rue Jean-Jaurès – 78340 Les clayes-sous-bois
Amesys SAS	100	IG	100	655, avenue Gaillée – 13794 Aix en Provence
Evidian SA	100	IG	100	Rue Jean-Jaurès – 78340 Les Clayes-sous-Bois
<b>ALLEMAGNE</b>				
Atos Worldline GmbH	70,34	IG	100	Hahnstraße 25 – 60528 Francfort – Allemagne
Atos GmbH	100	IG	100	Luxemburger Straße 3 – 45133 Essen – Allemagne
Atos IT Dienstleistung und Beratung GmbH	100	IG	100	Bruchstrasse 5 – 45883 Gelsenkirchen – Allemagne
Atos IT Solutions and Services GmbH	100	IG	100	Otto-Hahn-Ring 6 – 81739 Munich – Allemagne
Atos IT Solutions and Services Verwaltungs GmbH	100	IG	100	Otto-Hahn-Ring 6 – 81739 Munich – Allemagne
Bull GmbH	100	IG	100	Von-der-wettern-straße, 27 – 51149 Cologne – Allemagne
Energy4u GmbH	100	IG	100	Emmy-Noether-Straße 17 – 65627 Karlsruhe – Allemagne
Atos IT Services GmbH	100	IG	100	Stinnes-Platz 1 45 472 Mülheim an der Ruhr – Allemagne
<b>PAYS-BAS</b>				
Atos Nederland B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 – 3528 BJ Utrecht – Pays-Bas
Atos Telco Services B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 – 3528 BJ Utrecht – Pays-Bas
Atos Worldline B.V.	70,34	IG	100	Wolweverstraat 18 – 2984 AB Ridderkerk – Pays-Bas
<b>EUROPE (AUTRES) – MOYEN-ORIENT – AFRIQUE</b>				
<b>Algérie</b>				
Bull Algérie	100	IG	100	16 Rue Yehia El-Mazouni, El Biar – Alger – Algérie
<b>Autriche</b>				
Atos Information Technology GmbH	100	IG	100	Siemensstraße 92 – 1210 Vienne – Autriche
Atos IT Solutions and Services GmbH	100	IG	100	Siemensstraße 92 – 1210 Vienne – Autriche
TSG EDV-Terminal-Service GmbH	99	IG	100	Modecenterstraße 1 – 1030 Vienne – Autriche
<b>Belgique</b>				
Atos Belgium SA NV	100	IG	100	Da Vincilaan 5 – 1930 Zaventem – Belgique
Atos Worldline NV	70,34	IG	100	Chaussée de Haecht 1442 – B-1130 Bruxelles – Belgique
<b>Bulgarie</b>				
Atos IT Solutions and Services EOOD	100	IG	100	48 Sitnyakovo Blvd – Serdika Offices – 7th floor – Sofia Municipality – Oborishte District – 1505 Sofia – Bulgarie
<b>Côte d'Ivoire</b>				
Bull Côte d'Ivoire	100	IG	100	31 avenue Nogués – 01 BP 1580 Abidjan 01 – Côte d'Ivoire
<b>Danemark</b>				
Atos IT Solutions and Services A/S	100	IG	100	Dybendalsvaenget 3 – 2630 Taastrup – Danemark
<b>Croatie</b>				

	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	Adresse
Atos IT Solutions and Services d.o.o	100	IG	100	Heinzelova 69 – 10000 Zagreb – Croatie
<b>République tchèque</b>				
Atos IT Solutions and Services s.r.o.	100	IG	100	14000 Praha 4 – Doudlebská 1699/5 – République tchèque
<b>Gabon</b>				
Bull Gabon	100	IG	100	Immeuble ex-Sonagar – Boulevard Bord-de-Mer – BP 2260 Libreville – Gabon
<b>Grèce</b>				
Bull Integrated IT Solutions SA	100	IG	100	16, El. Venizelou ave. – 176 76 Kallithea – Grèce
<b>Finlande</b>				
Atos IT Solutions and Services oy	100	IG	100	Majurinkatu Kalkkipellontie 6 – 026050 Espoo – Finlande
<b>Hongrie</b>				
Bull Magyarország	100	IG	100	Szépvölgyi ut 43 – H- 1037 Budapest – Hongrie
<b>Irlande</b>				
Atos IT Solutions and Services Limited	100	IG	100	Fitzwilliam Court – Leeson Close – 2 Dublin – Irlande
<b>Italie</b>				
Atos Italia S.p.A.	100	IG	100	Via Caldera no. 21 – 20158 – Milan – Italie
<b>Liban</b>				
Bull SAL	100	IG	100	69 Rue Jal el Dib – Secteur 1 – BP 60208 – 12412020 Metn – Liban
<b>Lituanie</b>				
UAB « Bull Baltija »	100	IG	100	40 Gostauto Street – 01112 Vilnius – Lituanie
<b>Luxembourg</b>				
Atos Luxembourg PSF S.A.	100	IG	100	2, rue Nicolas Bové – L1253 Luxembourg
<b>Maurice</b>				
Bull Indian Ocean Limited	100	IG	100	C&R Court, 49, rue La Bourdonnais, PORT-LOUIS – Maurice
<b>Madagascar</b>				
Bull Madagascar SA	100	IG	100	12, rue Indira Gandhi – Tsaralalana BP 252 – Antananarivo – Madagascar
<b>Maroc</b>				
Atos IT Services	100	IG	100	Avenue Annakhil – Espace High-Tech, hall B, 5th floor – Hayryad Rabat – Maroc
Atos ITS Nearshore Center Maroc SARL	100	IG	100	Casablanca – shore 7, 1100 boulevard Al Qods – quartier Sidi Maârouf, – Casablanca – Maroc
Bull Maroc	100	IG	100	Casaneashore 1100, bd El Qods (Sidi Maârouf) 20270 Casablanca – Maroc
<b>Namibie</b>				
Bull Information Technology Namibia Pty. Ltd.	100	IG	100	C/o Deloitte & Touche – Namdeb Center, 10 Bulow street – PO Box 47 – Windhoek – Namibie
<b>Pologne</b>				
AMG.net	100	IG	100	29 rue de Lakowa – 90554 Lodz – Pologne
Atos IT Services SP ZOO	100	IG	100	Ul. Woloska 5Postepu 18 X p. (Taurus Neptun Building) 02-675 676 Varsovie – Pologne
Atos IT Solutions and Services SP. z.o.o.	100	IG	100	Ul. Woloska 5Postepu 18 X p. (Taurus Neptun Building) 02-675 676 Varsovie – Pologne
<b>Portugal</b>				
Atos Soluções e Serviços para Tecnologias de Informação, Unipessoal, Ltda	100	IG	100	Rua Irmaos Siemens – 1 e 1-A – 2700 172 Amadora – Portugal
<b>Roumanie</b>				
Atos IT Solutions and Services s.r.l.	100	IG	100	Calea Floreasca 169A – Sector 1 – 014459 Bucharest – Roumanie
Bull Romania s.r.l	100	IG	100	12 A Burghilea Street, 2nd district – 024032 Bucharest – Roumanie
<b>Russie</b>				
Siemens IT Solutions and Services LLC	100	IG	100	1st Kozhevicheskii per 6 – bld 1 – 115114 – Moscou – Russie
<b>Sénégal</b>				
Bull Sénégal	100	IG	100	Avenue Malick Sy – Immeuble Batimat – BP 3183 Dakar – Sénégal
<b>Serbie</b>				

	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	Adresse
Atos IT Solutions and Services d.o.o.	100	IG	100	Pariske komune No. 22 – 11070 Belgrade – Serbie
<b>Afrique du Sud</b>				
Atos (PTY) Ltd	74	IG	100	204 Rivonia Road, Sandton private bag X 136 – Bryanston 2021 – Afrique du Sud
<b>Espagne</b>				
Mundivia SA	100	IG	100	Calle Real Consulado, s/n Poligono Industrial Candina – Santander 39011- Espagne
Worldline Iberia SA	70,34	IG	100	Avda. Diagonal, 210-218 – Barcelone 08018 – Espagne
Atos Consulting Canarias, SA	100	IG	100	Paseo Tomás Morales, 85 1º – Las Palmas de Gran Canaria 35004 – Espagne
Bull (España) SA	100	IG	100	Paseo de las Doce Estrellas, n°2 – Campo de las Naciones – 28042 Madrid – Espagne
Centro de Tecnologías Informáticas, SA	80	IG	100	Paseo de la Condesa de Sagasta, 6 Oficina 1 – León 24001 – Espagne
Infoservicios SA	100	IG	100	Albarracin 25 – Madrid 28037 – Espagne
Atos, Sociedad Anonima Espanola	100	IG	100	Albarracin 25 – Madrid 28037 – Espagne
Atos IT Solutions and Services Iberia S.L.	100	IG	100	Ronda de Europa 5 – 28760 Madrid – Espagne
Atos Worldgrid SI	100	IG	100	Real Consulado s/n – Poligono Industrial Candina – Santander 39011- Espagne
Desarrollo de Aplicaciones Especiales SA	100	IG	100	Juan de Olías 1 – Madrid 28020 – Espagne
MSL Technology S.L.	50	IG	100	C/Marqués de Ahumada – 7 – 28028 Madrid – Espagne
<b>Slovaquie</b>				
Atos IT Solutions and Services s.r.o.	100	IG	100	Einsteinova 11 – 851 01 Bratislava – Slovaquie
<b>Suède</b>				
Atos IT Solutions and Services AB	100	IG	100	Johanneslundsvägen 12-14 – 194 87 Upplands Väsby – Suède
<b>Suisse</b>				
Atos AG	100	IG	100	Freilagerstrasse 28 – 8047 Zurich – Suisse
Cambridge Technology Partners Ltd	100	IG	100	Chemin de Précossy 27 – 1260 Nyon – Suisse
<b>Turquie</b>				
Atos Bilisim Danismanlik ve Musteri Hizmetleri Sanayi ve Ticaret A/S	100	IG	100	Yakacik Caddesi No : 111 – 18, 34870, Kartal, Istanbul – Turquie
<b>Emirats Arabes Unis – Dubaï</b>				
Atos FZ Llc	100	IG	100	Office G20 – Building DIC-9 Dubaï Internet City – PO Box.500437 Dubaï – Emirats Arabes Unis
ATOS FZ Llc Abu Dhabi Branch	100	IG	100	Office G20 – Building DIC-9 Dubaï Internet City – PO Box.500437 Dubaï – Emirats Arabes Unis
<b>Arabie Saoudite</b>				
Atos Saudia	49	Activités conjointes	49	P. O. Box # 8772 – Riyadh -11492 – Rouame d'Arabie Saoudite
<b>Qatar</b>				
ATOS Qatar Llc	100	IG	100	Sheikh Suhaim bin Hamad Street – No.89858 – Doha – Qatar
<b>Egypte</b>				
Atos IT SAE	100	IG	100	50 Rue Abbass El Akkad – Nasr city- Le Caire – Egypte
<b>ROYAUME-UNI</b>				
Atos Consulting Limited	100	IG	100	4 Triton Square – Regent's Place – London, NW 1 3HG Royaume-Uni
Atos IT Services Limited	100	IG	100	4 Triton Square – Regent's Place – London, NW 1 3HG Royaume-Uni
Atos IT Solutions and Services UK Limited	100	IG	100	4 Triton Square – Regent's Place – London, NW 1 3HG Royaume-Uni
Atos UK Holdings Limited	100	IG	100	4 Triton Square – Regent's Place – London, NW 1 3HG Royaume-Uni
Atos Esprit Limited	95	IG	100	4 Triton Square – Regent's Place – London, NW 1 3HG Royaume-Uni
Shere Limited	100	IG	100	4 Triton Square – Regent's Place – London, NW 1 3HG Royaume-Uni
Atos Scotland GP Limited*	100	IG	100	Collins House, Rutland Square – Edinburgh, EH1 2AA – Royaume-Uni
Atos Scotland LP*	100	IG	100	Collins House, Rutland Square – Edinburgh, EH1 2AA – Royaume-Uni
Atos APF Scotland GP Limited*	100	IG	100	3 Ponton Street – Edinburgh, EH3 9QQ – Royaume-Uni



	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	Adresse
Atos APF Scotland LP*	100	IG	100	3 Ponton Street – Edinburgh, EH3 9QQ – Royaume-Uni
Atos ASPS Scotland GP Limited*	100	IG	100	3 Ponton Street – Edinburgh, EH3 9QQ – Royaume-Uni
Atos ASPS Scotland LP*	100	IG	100	3 Ponton Street – Edinburgh, EH3 9QQ – Royaume-Uni
Atos IT Outsourcing Services Limited	100	IG	100	Hortonwood 37, Telford, Shrops TF1 7GT – Telford, Shropshire – Royaume-Uni
Atos UK Holdings Ltd	100	IG	100	4 Triton Square – Regent's Place – London, NW1 3HG – Royaume-Uni
Atos International IT Holdings Ltd	100	IG	100	4 Triton Square – Regent's Place – London, NW1 3HG – Royaume-Uni
<b>ASIE-PACIFIQUE</b>				
<b>Australie</b>				
Atos (Australia) Pty. Ltd	100	IG	100	885 Mountain Highway 3153 Bayswater – Victoria – Australie
<b>Chine</b>				
Atos Covics Business Solutions Ltd	100	IG	100	No. 1 Building, No. 99, Qinjiang Rd-Shanghai-Chine
Atos Information Technology (China) Co. Ltd	100	IG	100	Room 05.161 – Floor 5 – Building E – No.7 – Zhonghuan Nanlu – Wangjing – Chaoyang District – Pékin – Chine
Atos Worldgrid Information Technology (Beijing) Co. Ltd	100	IG	100	Room 05.162 – Floor 5 – Building E – No.7 – Zhonghuan Nanlu – Wangjing – Chaoyang District – Pékin – Chine
Bull Information Systems (Beijing) Co. Ltd	100	IG	100	11/F, Jing Guang Centre Office – Building Hu Jia Lou Chao Yang District – 100 020 Beijing P.R – Chine
RTS Information Consulting (Chengdu) Co. Ltd	100	IG	100	99# Tianhua Yilu of High-Tech 610041 Chengdu – Chine
<b>Hong Kong</b>				
Atos Information Technology HK Ltd	100	IG	100	8/F Octa Tower – 8 Lam Chak Street – Kowloon Bay – Kowloon- Hong Kong
Bull Information Systems (Hong Kong) Limited	100	IG	100	RM 1401 – Hutchison House – 10, Harcourt Road – Hong Kong
<b>Inde</b>				
Atos India Private Limited	100	IG	100	Godrej & Boyce Complex – Plant 5 – Pirojshanagar – LBS Marg – Vikhroli(W) – Mumbai – 400079 – Inde
Atos Worldline India Private Ltd	70,34	IG	100	701, Interface 11 – Malad (West) – Mumbai 400064 – Inde
Atos IT Services Private Limited	99,99	IG	100	Inv Buil Inter Techn Prk Witfd – 560066 Bangalore – Inde
<b>Indonésie</b>				
PT Worldline International Indonesia	70,34	IG	100	Wisma Keiai #1707 – Jalan Jenderal Sudirman Kav 3 – Jakarta 10220 Indonésie
<b>Japon</b>				
Atos KK	100	IG	100	20 F, Shinjuku ParkTower – Nishi Shinjuku 3 – 7 -1 – Shinjuku – ku – Tokyo – Japon
Evidian-Bull Japan KK	100	IG	100	Cerulean Tower 15F – 26-1 Sakuragaoka-cho – Shibuya-ku – Tokyo – Japon
<b>Malaisie</b>				
Atos Services (M) Sdn Bhd	100	IG	100	16-A (1st Floor) Jalan Tun Sambanthan – 3 Brickfields – 50470 Kuala Lumpur – Malaisie
<b>Philippines</b>				
Atos Information Technology Inc.	99,94	IG	100	23/F Cyber One Building – Eastwood City – Cyberpark – 1110 Libis, Quezon City – Philippines
Atos Global Delivery Center Philippines, Inc.	100	IG	100	8th Floor, Two E-Com Center, Palm Coast Ave., Mall of Asia Complex, 1110 Pasay City – Philippines
<b>Singapour</b>				
Atos Information Technology (Singapore) Ptd Ltd	100	IG	100	620A Lorong 1 Toa Payoh – TP4 Level 5 – 319762 Singapour
Amesys Singapour PTE Ltd	100	IG	100	988 Toa Payoh North #08-01 – Crystal Time Building – 319002 Singapour
<b>Taiwan</b>				
Atos (Taiwan) Ltd	100	IG	100	5F, No.100, Sec.3, Min Sheng E. Road, Taipei 105 – Taiwan – R.O.C.
Bull Information Systems (Taiwan) Limited	100	IG	100	5F, No 100 Sec 3, Min Sheng E. Road – Taipei -Taiwan
<b>Thaïlande</b>				
Atos IT Solutions and Services Ltd	100	IG	100	2922/339 Charn Issara Tower II 36th Floor – New Petchburi Road Bangkapi – Huay Kwang 10310 Bangkok – Thaïlande
<b>AMERIQUES</b>				

	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	Adresse
<b>Argentine</b>				
Atos Argentina SA	100	IG	100	Cnel. Manuel Arias 3751, piso 18, PB, C.A.B.A. - C1430DAL – Argentine
Atos IT Solutions and Services SA	70,34	IG	100	Cnel. Manuel Arias 3751, piso 18, PB, C.A.B.A. - C1430DAL – Argentine
Bull Argentina SA	100	IG	100	Manuela Saenz 323 5to. Piso Of. 506 – C 1107 bpa – Buenos aires – Argentine
<b>Brésil</b>				
Atos Brasil Ltda	100	IG	100	Rua Wemer Von Siemens – 111 – Prédio 6, 5º andar – Parte A – Bairro Lapa – CEP : 05069-900 – Município de São Paulo – Estado de São Paulo – Brésil
Atos Serviços de Tecnologia da Informação do Brasil Ltda	100	IG	100	Rua WernerVon Siemens – 111 – Prédio 6 – 5º andar – Parte C – Lapa – CEP :05069-900 – Município de São Paulo – Estado de São Paulo – Brésil
Atos Soluções e serviços de tecnologia da informação LTDA	100	IG	100	Rua Werner Von Siemens, 111 – Prédio 6 – Lapa – Sao Paulo -SP – CEP 05069-900 – Brésil
Bull Ltda.	100	IG	100	Rua Werner Von Siemens, 111 – Prédio 6 – Lapa – Sao Paulo -SP – CEP 05069-900 – Brésil
<b>Canada</b>				
Atos IT Solutions and Services Inc.	100	IG	100	6375 Shawson Drive – L5T 1S7 Mississauga – Ontario – Canada
Amesys Canada Inc.	100	IG	100	1 place Ville-Marie – H3B 2C4 Montreal, Quebec – Canada
<b>Chili</b>				
Worldline Chile S.A	70,34	IG	100	Avenida Providencia 1760 Piso 17, Comuna de Providencia – 8320000 Santiago de Chili – Chili
<b>Colombie</b>				
Atos IT Solutions and Services S.A.S	100	IG	100	Carrera 65 No. 11-83 Piso 3º – Bogotá – Colombie
<b>Mexique</b>				
Atos IT Business services S de RL de CV	100	IG	100	Avenida Santa Fe No. 505 Piso 9 – Colonia Cruz Manca Santa Fe Delegación Cuajimalpa de Morelos – Código Postal 05349 – Mexique District Fédéral – Mexique
Atos Global Delivery Center México, S. de R.L. de C.V.	99,90	IG	100	Avenida Insurgentes Sur, Int. 01020 Localidad Alvaro Obregón – Mexique
<b>Etats-Unis d'Amérique</b>				
Atos IT Solutions and Services Inc.	100	IG	100	2500 Westchester Avenue – Suite 300 – Purchase, NY 10577 – Etats-Unis
Atos IT Outsourcing Services, LLC	100	IG	100	North Haskell Avenue 75204 Dallas – Etats-Unis
Atos Governmental IT Outsourcing Services, LLC	100	IG	100	North Haskell Avenue 75204 Dallas – Etats-Unis
Atos Healthcare Services, LLC	100	IG	100	North Haskell Avenue 75204 Dallas – Etats-Unis
Evidian Systems Inc.	100	IG	100	285 Billerica Road, Suite 200 – Chelmsford, MA 01824-4174 – Etats-Unis
<b>Uruguay</b>				
Bull Uruguay SA	100	IG	100	Av. Dr Luis A. de Herrera, 2802 – 1160 Montevideo – Uruguay

\* Le Groupe a une participation dans six entités écossaises intégrées globalement dans les comptes financiers du Groupe. Le Groupe a bénéficié de l'exemption prévue par le règlement 7 du « Partnerships (Accounts) Regulations 2008 » en vertu de la législation anglaise, et par conséquent des comptes séparés n'ont pas lieu d'être établis ni déposés au registre des sociétés (Company House) au Royaume-Uni pour ces sociétés.

## Note 31 Honoraires des Commissaires aux comptes

	Total		Deloitte			Grant Thornton			Montant
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2014		
	Montant	%	Montant	%	Montant	Montant	%		
<i>(en milliers d'euros et %)</i>									
<b>Audit</b>									
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	9 077,0	71%	8 348,0	5 721,0	61%	5 180,0	3 356,0	98%	3 168,0
<i>Société Mère</i>	2 098,0	16%	2 185,0	1 264,0	13%	1 317,0	834,0	24%	868,0
<i>Filiales</i>	6 979,0	54%	6 163,0	4 457,0	47%	3 863,0	2 522,0	74%	2 300,0
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes	3 666,0	29%	1 622,0	3 592,0	38%	1 528,0	74,0	2%	94,0
<i>Société Mère</i>	1 670,0	13%	1 214,0	1 635,0	17%	1 210,0	35,0	1%	4,0
<i>Filiales</i>	1 996,0	16%	408,0	1 957,0	21%	318,0	39,0	1%	90,0
<b>Sous-total Audit</b>	<b>12 743,0</b>	<b>99%</b>	<b>9 970,0</b>	<b>9 313,0</b>	<b>99%</b>	<b>6 708,0</b>	<b>3 430,0</b>	<b>100%</b>	<b>3 262,0</b>
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement									
Juridique, fiscal et social	103,0	1%	158,0	103,0	1%	158,0	-	-	-
<b>Sous-total Autres</b>	<b>103,0</b>	<b>1%</b>	<b>158,0</b>	<b>103,0</b>	<b>1%</b>	<b>158,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12 846,0</b>	<b>100%</b>	<b>10 128,0</b>	<b>9 416,0</b>	<b>100%</b>	<b>6 866,0</b>	<b>3 430,0</b>	<b>100%</b>	<b>3 262,0</b>

En 2015, les « autres diligences et prestations directement liées à la mission de commissariat aux comptes » incluent notamment 1,6 million d'euros d'honoraires relatifs à la transaction entre Worldline et Equens, 1,0 million d'euros d'honoraires liés à l'acquisition de Xerox ITO et 0,5 million d'euros d'honoraires liés à l'acquisition d'Unify.

## E.5 Comptes sociaux de la Société Mère

### E.5.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Atos S.E., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;

- la justification de nos appréciations ;

- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous

estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

#### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Les titres de participation, dont le montant net figurant au bilan au 31 décembre 2015 s'établit à 5 144,3 millions d'euros, sont évalués à leur coût d'acquisition et dépréciés sur la base de leur valeur d'usage selon les modalités décrites dans la note « Immobilisations financières » de la section « Règles et méthodes comptables » de l'annexe. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie

établies par les directions opérationnelles de la société, à revoir les calculs effectués par la société, et à examiner la procédure d'approbation de ces estimations par la direction.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

#### III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux

ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 24 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés  
Jean-Pierre Agazzi

Grant Thornton  
Membre français de Grant Thornton International  
Victor Amselem

## E.5.2 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés – exercice clos le 31 décembre 2015

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, 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 à 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.

##### 1. Avec la société Worldline SA

Administrateur concerné : M. Thierry Breton, Président - Directeur général d'Atos SE et Président du Conseil d'administration de Worldline SA

- Extension du terme d'une convention de crédit réutilisable intragroupe portant sur une facilité de crédit renouvelable d'un montant de 300 millions d'euros

Une convention a été conclue le 26 juin 2014 entre Atos SE et sa filiale Worldline SA afin de faire bénéficier celle-ci, à compter de l'admission des actions de la société Worldline SA aux négociations sur le marché Euronext Paris, d'une facilité de crédit renouvelable, d'un montant maximum de 300 millions d'euros, mise à disposition par Atos SE, afin de couvrir ses besoins en liquidités. Les crédits sont accordés à des conditions de marché en fonction de leurs échéances. Cette convention avait fait l'objet d'une autorisation du Conseil d'administration le 26 juin 2014, approuvée par votre assemblée générale le 28 mai 2015.

Le 3 novembre 2015, Atos SE et sa filiale Worldline SA ont signé un avenant à la convention prévoyant (i) l'extension de la facilité de crédit pour une durée complémentaire de 3 ans, soit une date d'échéance portée au 26 juin 2019 et (ii) la possibilité par la suite que cette convention soit reconduite tacitement par période de 12 mois. Les autres conditions de cette facilité de crédit demeurent inchangées.

Le Conseil d'administration a préalablement autorisé cet avenant à la convention lors de sa séance du 3 novembre 2015, considérant qu'il était dans l'intérêt de la société Atos SE d'asseoir la solidité financière de sa filiale cotée Worldline SA à l'égard de ses parties prenantes en prolongeant le support financier qui lui est octroyé.

Aucun tirage n'a été effectué à ce jour ; les produits financiers acquis au titre de la commission de non-utilisation se sont élevés à 383,8 milliers d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2015.

##### 2. Avec la société Siemens AG, actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10%

Administrateur concerné : M. Roland Busch, administrateur d'Atos SE et membre du Directoire de Siemens AG

###### a. Avenant au Customer Relationship Agreement conclu avec Siemens AG

Atos SE et la société Siemens AG avaient conclu le 20 mai 2011 un contrat commercial (ci-après le "Customer Relationship Agreement") qui avait pour objet de définir leur future relation client- fournisseur. La durée initiale du contrat était de 7 ans et Siemens s'était engagé à un certain volume de services (5,5 milliards d'euros).

Le 28 octobre 2015, sous condition suspensive de l'autorisation de votre Conseil d'administration, Atos SE et la société Siemens AG ont conclu un accord intitulé « Third Amendment Agreement to the Customer Relationship Agreement », ayant pour objet de modifier le Customer Relationship Agreement essentiellement comme suit :

- étendre l'application du Customer Relationship Agreement pour une durée supplémentaire de 3,5 années, et dans ce cadre, augmenter le volume minimum de services auquel Siemens reste engagé envers Atos d'un montant complémentaire de 3,23 milliards d'euros (soit une durée d'application portée jusqu'au 31 décembre 2021, et un montant total de services de 8,73 milliards d'euros auquel Siemens s'est engagé) ;
- en complément de projets d'infogérance, de gestion applicative et d'intégration de systèmes initialement couverts dans le contrat initial, intégrer dans le périmètre du Customer Relationship Agreement des services Cloud, d'analyse des données industrielles, et de cyber-sécurité.

Le Conseil d'administration a autorisé cette convention lors de sa séance du 3 novembre 2015 et ainsi levé la condition suspensive, considérant qu'il était dans l'intérêt de la société Atos SE de prolonger l'accord commercial avec Siemens et d'en étendre son champ d'application.

**b. Avenant au Lock-Up Agreement conclu avec Siemens AG**

Les sociétés Atos SE, Siemens AG et Siemens Beteiligungen Inland GmbH ("Siemens Inland") ont conclu le 20 mai 2011 un contrat de conservation d'actions (ci-après le "Lock-Up Agreement") aux termes duquel Siemens AG et Siemens Inland se sont engagées à conserver la participation détenue par Siemens Inland au sein du capital de Atos SE (12.483.153 actions) jusqu'au 30 juin 2016 (ci-après la "Période de Conservation"). Siemens Inland a transféré cette participation détenue dans le capital d'Atos SE à Siemens AG en décembre 2013.

Dans le cadre du renforcement du partenariat entre Atos et Siemens, tel qu'annoncé par les parties en juillet 2015, les sociétés Atos SE, Siemens AG et Siemens Inland ont conclu le 30 octobre 2015, sous condition suspensive de l'autorisation de votre Conseil d'administration, un accord intitulé « Amendement to the Lock-Up Agreement », ayant pour objet de modifier le Lock-Up Agreement comme suit :

- (i) étendre la date d'échéance de la Période de Conservation jusqu'au 30 septembre 2020 (soit une période de conservation complémentaire de 4 ans et 3 mois),
- (ii) prévoir la possibilité pour les sociétés Siemens AG et Siemens Inland, à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2016, de transférer les actions aux deux fonds de pension de salariés Siemens intitulés Siemens Pension Trust e.V. et BSAV-Trust e.V. (ou à tout autre fond d'investissement ou véhicule d'investissement dans lequel - directement ou indirectement - l'un et/ou l'autre de ces fonds investissent leurs actifs dès lors que ces fonds en soient les seuls investisseurs), sous réserve que le cessionnaire accepte de se conformer au Lock-Up Agreement.

Le Conseil d'administration a autorisé cette convention lors de sa séance du 3 novembre 2015 et ainsi levé la condition suspensive, considérant qu'il était dans l'intérêt de la société Atos SE de renforcer et de prolonger le partenariat conclu avec Siemens.

**3. Avec Mme Aminata Niane, administrateur d'Atos SE**

Lors de sa séance du 26 mars 2015, le Conseil d'administration a décidé de confier à Mme Aminata Niane, en sa qualité d'administrateur, une mission spécifique concernant les opérations du Groupe Atos dans la région Afrique de l'Ouest et Maroc, considérant qu'à la suite de l'acquisition de Bull et compte tenu de l'ensemble des positions détenues par Bull en Afrique de l'Ouest, constituant autant de bases de déploiement pour les activités d'Atos qui n'y était pas présent, il était dans l'intérêt de la société Atos SE de bénéficier de l'expérience professionnelle, étendue dans la région, de Mme Aminata Niane.

Mme Aminata Niane aura pour mission de procéder à des visites visant à favoriser la coordination des initiatives des équipes Atos et Bull situées en Afrique de l'Ouest et Maroc, l'intégration des activités Bull dans cette région au groupe Atos conformément à ses principes de gouvernance et de conformité, et la mise en œuvre de synergies et de réductions des coûts. Elle apportera également un appui aux équipes commerciales pour la stratégie clients et assurera le suivi de la mise en place à Dakar (Sénégal) de la plateforme de services numériques (Global Delivery Center) pour l'Afrique de l'Ouest.

Au titre de cette mission, Mme Aminata Niane percevra une rémunération forfaitaire de 50.000 euros sur une base annuelle. Il sera fait, le cas échéant, application d'un prorata temporis en fonction de la date de début et de fin de la mission. Les frais,

notamment de déplacement, rendus nécessaires par la mission, sont pris en charge par la société Atos SE.

La mission conférée porte sur une durée d'un an, prolongeable en tant que de besoin sur décision du Conseil d'administration, en fonction de la réalisation de la mission dans le cadre envisagé.

Le 23 février 2016, le Conseil d'administration a décidé que la mission exceptionnelle, confiée à Mme Aminata Niane et préalablement autorisée lors de sa séance du 26 mars 2015, commencerait à compter du 1<sup>er</sup> mars 2016.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

**A. Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs**

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.

Avec la société Worldline SA

Administrateur concerné : M. Thierry Breton, Président - Directeur général d'Atos SE et Président du Conseil d'administration de Worldline SA

Contrat de cession du Data Center de Vendôme entre Atos SE et Worldline SA

Dans le contexte de l'introduction en bourse de la société Worldline SA et du transfert à celle-ci des actifs nécessaires à son activité, la société Worldline SA avait fait connaître son intérêt à acquérir auprès d'Atos SE un Data Center situé à Vendôme, faisant alors l'objet d'une location pour les besoins de ses activités transactionnelles et de paiement.

Cette convention avait été préalablement autorisée par le Conseil d'administration lors de sa séance du 28 juillet 2014.

La vente a été réalisée par acte notarié le 7 janvier 2015, avec les garanties usuelles, au prix de 900 000 euros hors taxes, en accord avec une valorisation d'un cabinet d'experts immobiliers indépendant.

**B. Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé**

Nous avons par ailleurs été informés de la poursuite de l'engagement suivant, déjà approuvé par l'assemblée générale du 28 mai 2015, sur rapport spécial des Commissaires aux comptes du 27 mars 2015, qui n'a pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Engagement conclu avec M. Thierry Breton en qualité de Président - Directeur général relatif régime de retraite supplémentaire à prestations définies

Tous les membres du Comité exécutif du groupe Atos, y compris le Président - Directeur général, sous réserve qu'ils achèvent leur carrière au sein d'Atos SE ou d'Atos International SAS, bénéficient d'un régime de retraite à prestations définies. L'application de ce régime de retraite à l'actuel Président - Directeur général, M. Thierry Breton, avait fait l'objet d'une autorisation du Conseil d'administration le 26 mars 2009, approuvée par votre assemblée générale le 26 mai 2009, puis confirmée par le Conseil d'administration du 17 décembre 2009. Le Conseil d'administration avait, dans sa séance du 19 décembre 2013, constaté de plus sa conformité aux dispositions du Code AFEP/MEDEF.

Des modifications ont été apportées à ce régime de retraite à prestations définies, et reprises dans un règlement, dont l'application au Président - Directeur général a été préalablement autorisée par le Conseil d'administration lors de sa séance du 26 mars 2015 et approuvée par l'assemblée générale du 28 mai 2015.

Le Conseil d'administration a relevé que ce régime de retraite à prestations définies ainsi modifié présentait un véritable intérêt pour la société Atos SE puisqu'il permettrait de lier les conditions dans lesquelles le Président - Directeur général bénéficie de ce régime aux performances financières du Groupe Atos. En outre, ces modifications seraient de nature à diminuer le coût des engagements du Groupe Atos dans la mesure où la validation des droits est soumise au respect de conditions de performance, par nature non certaines. Enfin, le passage d'un mode de calcul différentiel (pension calculée sous déduction des pensions issues des régimes légaux et AGIRC/ARRCO) à un mode additif permettrait à la société Atos SE de ne pas supporter les incidences des dégradations des régimes AGIRC/ARRCO.

Les principales caractéristiques de ce régime de retraite à prestations définies ainsi modifié sont les suivantes :

- Soumission de l'acquisition de droits au titre du régime de retraite supplémentaire à des conditions de performance déterminées par le Conseil d'administration :

Le Conseil d'administration a décidé de soumettre l'acquisition de droits au titre du régime de retraite supplémentaire à des conditions de performance dans les conditions suivantes :

- Ces conditions de performance seront déterminées annuellement par le Conseil d'administration d'Atos SE qui pourra notamment se référer aux conditions de performance contenues dans les plans de stock-options ou d'attribution gratuite d'actions ou à toute autre condition qu'il jugera plus pertinente.
- A l'issue de chaque année, le Conseil d'administration se réunira afin de vérifier la réalisation, au cours de l'année passée, des conditions de performance.
- Les trimestres civils complets afférents à des périodes postérieures au 1<sup>er</sup> janvier 2015 ne sont pris en compte dans la détermination du montant du complément de retraite que s'ils se rattachent à une année au cours de laquelle les conditions de performance déterminées par le Conseil d'administration auront été réalisées. A défaut, les

trimestres correspondants ne seront pas pris en compte dans la détermination du complément de retraite.

- Les périodes antérieures au 1<sup>er</sup> janvier 2015 sont également soumises à des conditions de performance et ne seront, de la même façon, prises en compte pour la détermination du montant du complément de retraite que si pour chaque année les conditions de performances alors arrêtées par le Conseil d'administration, soit pour l'acquisition du plan de stock-options, soit pour l'acquisition des plans d'actions gratuites de performance, avaient été réalisées. Ainsi, en l'absence de toute condition de performance mesurée au titre de l'année 2008, aucun trimestre civil complet se rattachant à cette année ne sera pris en compte dans la détermination du montant du complément de retraite. Les trimestres civils complets afférents à des périodes allant du 1<sup>er</sup> janvier 2009 au 1<sup>er</sup> janvier 2015 ne sont donc pris en compte dans la détermination du montant du complément de retraite que s'ils se rattachent bien à une année au cours de laquelle les conditions de performance annuelles ont été réalisées.

En outre, l'attribution d'un complément de rente suppose qu'au moins deux tiers des années aient été validés au titre des conditions de performance pendant la durée d'appartenance de M. Thierry Breton au Comité exécutif sous l'exercice de ses différents mandats. Le Conseil d'administration se réunira à la fin du mandat de l'intéressé pour vérifier que cette condition des deux tiers est satisfaite. Si tel est le cas, M. Thierry Breton bénéficiera alors automatiquement du complément de retraite. A défaut, aucun complément de rente ne lui sera versé.

- Autres caractéristiques du régime :

- La condition de présence au sein du Comité exécutif pour bénéficier du régime est de cinq années.
- L'âge minimum pour bénéficier du régime est aligné sur l'âge légal de départ à la retraite prévu à l'article L.161-17-2 du Code de la sécurité sociale (soit entre 60 et 62 ans selon l'année de naissance en l'état de la législation en vigueur).
- L'âge de liquidation du complément de retraite est l'âge auquel la personne est en mesure de liquider sa pension de vieillesse du régime général à taux plein, cet âge ne pouvant être, en tout état de cause, inférieur à celui visé à l'article L 161-17-2 du Code de la sécurité sociale.

- Modalités de détermination du montant du complément de retraite de M. Thierry Breton :

Le montant du complément annuel de retraite s'élève à 0,625% de la rémunération de référence par trimestre civil complet d'ancienneté reconnue au sein du régime. La rémunération de référence est la moyenne des soixante dernières rémunérations mensuelles multipliée par douze.

Pour la détermination de cette rémunération de référence, sont uniquement pris en compte :

- le traitement de base du dirigeant mandataire social,
- la prime annuelle d'objectifs effectivement versée au dirigeant mandataire social à l'exclusion de toute autre forme de rémunération variable. Cette prime annuelle est prise en compte dans la limite de 130% du traitement de base.

- Plafonnement du complément de retraite de M. Thierry Breton :

Le montant du complément annuel de retraite versé dans le cadre du présent régime à M. Thierry Breton ne pourra être supérieur à la différence entre :

- 33% de la rémunération de référence mentionnée ci-dessus,
- et le montant annuel de ses retraites de base, complémentaire et supplémentaire.

Aucun droit n'a été définitivement acquis, au cours de l'exercice 2015, au profit du Président-Directeur Général.

**Neuilly-sur-Seine et Paris, le 24 mars 2016**

**Les Commissaires aux comptes**

Deloitte & Associés  
Jean-Pierre Agazzi

Grant Thornton  
*Membre français de Grant Thornton International*  
Victor Amselem



## E.5.3 Comptes sociaux d'Atos SE

Au 31 décembre 2015, le capital du Groupe s'élevait à 103,5 millions d'euros, divisé en 103 519 242 actions de 1 euro de nominal entièrement libérées.

Les actions du Groupe Atos sont cotées au marché Euronext Paris sous le code ISIN FR0000051732. Elles ne font pas l'objet

de cotation sur une autre place ; les actions de Worldline SA sont aussi cotées au marché Euronext Paris ; Atos SE et Worldline SA sont les seules sociétés cotées du Groupe.

### E.5.3.1 Bilan

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>ACTIF</b>			
Immobilisations incorporelles	Note 1	1 468	1 468
Immobilisations corporelles	Note 2	0	46
Titres de participation	Note 3	5 144 265	4 348 843
Autres immobilisations financières	Note 3	908 618	791 534
<b>Total actif immobilisé</b>		<b>6 054 351</b>	<b>5 141 891</b>
Clients et comptes rattachés	Note 4	57 530	4 987
Autres créances	Note 4	362 317	179 439
Trésorerie et équivalent de trésorerie	Note 5	1 063 575	1 002 037
<b>Total actif circulant</b>		<b>1 483 422</b>	<b>1 186 463</b>
Comptes de régularisation	Note 6	59 019	27 434
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>7 596 792</b>	<b>6 355 788</b>

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>PASSIF</b>			
Capital social		103 519	101 332
Prime d'émission et de fusion		2 757 813	2 653 358
Réserve légale		10 133	10 096
Autres réserves et report à nouveau		1 027 378	771 376
Résultat de l'exercice		40 876	336 393
<b>Capitaux propres</b>	<b>Note 7</b>	<b>3 939 719</b>	<b>3 872 555</b>
Provisions pour risques et charges	Note 8	47 347	19 354
Dettes financières	Note 9	2 646 837	1 759 375
Fournisseurs et comptes rattachés	Note 10	28 531	37 833
Autres dettes	Note 10	887 730	645 867
<b>Total des dettes</b>		<b>3 563 098</b>	<b>2 443 075</b>
Comptes de régularisation	Note 11	46 628	20 804
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>7 596 792</b>	<b>6 355 788</b>

### E.5.3.2 Compte de résultat

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>Note 12</b>	<b>106 950</b>	<b>116 648</b>
Autres produits d'exploitation		10	
<b>Produits d'exploitation</b>		<b>106 960</b>	<b>116 648</b>
Achats consommés		-17 734	-14 096
Impôts et taxes		-1 239	-873
Rémunérations et charges sociales		-5 284	
Dotations aux provisions			
Autres charges	Note 13	-18 275	-32 952
<b>Charges d'exploitation</b>		<b>-42 532</b>	<b>-47 921</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>64 428</b>	<b>68 727</b>
Résultat financier	Note 14	-62 478	-66 701
<b>Résultat courant</b>		<b>1 950</b>	<b>2 026</b>
Résultat exceptionnel	Note 15	30 718	337 829
Participation des salariés			-736
Impôt sur le résultat	Note 16	8 208	-2 726
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>40 876</b>	<b>336 393</b>



## E.5.4 Annexes aux comptes d'Atos SE

### SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES

---

<b>Note 1</b>	Immobilisations incorporelles	216	<b>Note 11</b>	Comptes de régulation passif	224
<b>Note 2</b>	Immobilisations corporelles	216	<b>Note 12</b>	Chiffre d'affaires	224
<b>Note 3</b>	Immobilisations financières	216	<b>Note 13</b>	Autres charges	224
<b>Note 4</b>	Clients, comptes rattachés et autres créances	218	<b>Note 14</b>	Résultat financier	225
<b>Note 5</b>	Trésorerie et valeurs mobilières de placement	219	<b>Note 15</b>	Résultat exceptionnel	226
<b>Note 6</b>	Comptes de régularisation	220	<b>Note 16</b>	Impôt	226
<b>Note 7</b>	Capitaux propres	220	<b>Note 17</b>	Engagements financiers donnés	227
<b>Note 8</b>	Provisions	222	<b>Note 18</b>	Analyse des risques	227
<b>Note 9</b>	Emprunts	222	<b>Note 19</b>	Entreprises liées	228
<b>Note 10</b>	Dettes, paiements et autres charges.	223	<b>Note 20</b>	Evénements post-clôture	228

### Activité d'Atos SE

Atos SE a pour principales activités :

- la gestion de la marque Atos ;
- la détention des participations du Groupe ;
- la centralisation des activités de financement.

Le chiffre d'affaires est constitué des redevances de marque reçues des filiales du Groupe.

La société Atos SE est la holding du Groupe Atos, dont elle est la Société Mère, et à ce titre établit des comptes consolidés.

### Evénements majeurs de l'exercice

Atos a annoncé avoir réalisé avec succès le placement de sa première émission obligataire le 26 juin. Le montant initialement prévu a été largement sursouscrit par une base large et diversifiée d'investisseurs institutionnels européens, ce qui a permis à Atos d'augmenter la taille de l'émission de 500 à 600 millions d'euros.

L'emprunt obligataire totalise 600 millions d'euros avec une maturité de cinq ans et porte intérêt au taux fixe de 2,375%.

### Règles et méthodes comptables

Les comptes de l'exercice 2015 ont été arrêtés dans le respect des principes comptables généraux arrêtés en France (règlement 2014-03 de l'ANC) et notamment des éléments suivants :

- prudence ;
- continuité d'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique. Les comptes annuels sont établis et présentés en milliers d'euros.

### Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont principalement composées de logiciels et de malis de fusion.

Les logiciels sont comptabilisés au coût d'acquisition et amortis linéairement sur les durées d'utilisation prévues.

Le mali de fusion acquis antérieurement à l'année 2004 est amorti linéairement sur 20 ans. La Société a appliqué le Règlement CRC 2004-01 relatif au traitement comptable des fusions et opérations assimilées pour les opérations qui sont intervenues à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004. Ces malis de fusion sont sujets à un test de dépréciation annuel à l'issue duquel une dépréciation est constatée lorsque le montant total du mali de fusion et de la valeur brute des titres de participation est supérieur à la valeur d'entreprise.

Cette valeur d'entreprise est déterminée sur la base de projections de flux de trésorerie assises sur les données budgétaires approuvées par la Direction et couvrant une période de trois ans.

### Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles (bâtiments/agencements) sont comptabilisées à leurs coûts d'acquisitions excluant toutes charges financières.

L'amortissement est calculé linéairement sur les durées d'utilisation suivantes :

- constructions : 20 ans ;
- agencements et installations : 5 à 10 ans.

### Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont composées de titres de participation et d'autres immobilisations financières telles qu'actions propres et prêts.

Les titres de participations sont comptabilisés au coût d'acquisition, une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur d'inventaire est supérieure à la valeur d'usage déterminée sur la base de :

- la valeur d'entreprise pour les entités opérationnelles ;
- la quote-part de situation nette pour les sociétés holding.

Les prêts sont essentiellement des opérations intra-groupes.

### Créances

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Elles sont appréciées individuellement et, le cas échéant, font l'objet d'une dépréciation.

Les créances et comptes rattachés en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence résultant de leur actualisation à ce dernier cours est portée au bilan en « écart de conversion ».

### Trésorerie et valeurs mobilières de placement

Les actions propres sont comptabilisées à leur valeur d'inventaire dans le cadre du contrat de liquidité ou acquises dans le cadre de plans d'attribution d'actions gratuites ou d'options d'achats d'actions.

Pour les actions acquises dans le cadre du contrat de liquidité, une dépréciation est constituée quand la valeur d'inventaire est supérieure à la valeur moyenne pondérée des cours de bourse du mois de décembre.

### Comptes de régularisation

Les charges à répartir comprennent exclusivement des frais d'émission d'emprunt étalés linéairement sur la durée de vie de l'emprunt.

### Provisions pour risques et charges

Les provisions sont évaluées pour le montant correspondant à la meilleure estimation de la sortie de ressources nécessaires à l'extinction de l'obligation correspondante.

Lorsqu'un titre de participation est totalement déprécié et que sa valeur d'inventaire est supérieure à sa valeur d'usage, une provision pour risque peut être constatée.



## Charges Exceptionnelles

Les éléments exceptionnels provenant des activités ordinaires sont ceux dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation courante de l'entreprise soit parce qu'ils sont inhabituels dans leur montant ou leur incidence, soit parce qu'ils ne surviennent que rarement.

### Note 1 Immobilisations incorporelles

#### Tableau de variation des immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)

	31 décembre 2014	Acquisitions/Dotations	Cessions/Reprises	31 décembre 2015
Immobilisations incorporelles brutes	113 918			113 918
Amortissement des immobilisations incorporelles	-9 960			-9 960
Dépréciation des immobilisations incorporelles	-102 490			-102 490
Total des amortissements et dépréciations	-112 450	-	-	-112 450
<b>Valeur nette des immobilisations incorporelles</b>	<b>1 468</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 468</b>

Les immobilisations incorporelles sont principalement composées d'un mali de fusion résultant de l'apport d'Atos Investissement 6 à Atos SE en 2004.

Ce mali technique a été affecté aux différents actifs apportés pour permettre un suivi dans le temps de sa valeur et est ventilé par pays comme suit :

- France : 40,8 millions d'euros ;
- Espagne : 63,1 millions d'euros.

Les autres malis de fusion comptabilisés antérieurement à 2004 pour une valeur brute de 9,7 millions d'euros sont dépréciés linéairement.

La dépréciation relative aux malis de fusion s'élève respectivement à :

- France : 39,4 millions d'euros ;
- Espagne : 63,1 millions d'euros.

### Note 2 Immobilisations corporelles

#### Variation des immobilisations corporelles

(en milliers d'euros)

	31 décembre 2014	Acquisitions/Dotations	Cessions/Reprises	31 décembre 2015
Immobilisations corporelles brutes	113	-	-46	67
Amortissement des immobilisations corporelles	-67	-	-	-67
Valeur nette des immobilisations corporelles	46	-	-	0

### Note 3 Immobilisations financières

#### Variation des immobilisations financières brutes

(en milliers d'euros)

	31 décembre 2014	Acquisitions/Dotations	Cessions/Reprises	31 décembre 2015
Titres de participation Groupe	4 762 061	844 247	-	5 606 308
Titres de participation hors Groupe	124	-	-	124
Autres titres immobilisés	85	-	-	85
<b>Total titres de participation</b>	<b>4 762 270</b>	<b>844 247</b>	<b>-</b>	<b>5 606 517</b>
Prêts aux sociétés du Groupe et intérêts courus	487 363	26 077	-	513 440
Autres	304 171	91 007	-	395 178
<b>Total autres immobilisations financières</b>	<b>791 534</b>	<b>117 084</b>	<b>-</b>	<b>908 618</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5 553 804</b>	<b>961 331</b>	<b>-</b>	<b>6 515 135</b>

### Acquisition de titres de participations et autres mouvements

Atos SE a souscrit aux augmentations de capital suivantes :

- Atos International BV pour 779,8 millions d'euros ;

- Atos Spain SA pour 34,2 millions d'euros ;

Atos SE a également procédé à l'acquisition de 11% du capital de Canopy the Open Cloud Company Ltd pour 30,2 millions d'euros auprès d'actionnaires extérieurs en échange de titres Atos.

### Ventilation autres immobilisations financières par échéance

<i>(en milliers d'euros)</i>	Valeur brute au 31 décembre 2015	A moins de 1 an	A plus de 1 an
Prêts et intérêts courus	513 440	133 494	379 946
Autres	395 178	395 178	-
<b>TOTAL</b>	<b>908 618</b>	<b>528 672</b>	<b>379 946</b>

Le poste « Autres immobilisations financières » comprend le dépôt versé au titre du programme de titrisation de créances commerciales pour 395,2 millions d'euros ainsi qu'à des prêts accordés uniquement à des filiales du Groupe.

Au 31 décembre, les intérêts sur les prêts s'élèvent à 4,7 millions d'euros (2014 : 4,4 millions d'euros).

### Variation des dépréciations sur immobilisations financières

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2014	Acquisitions/Dotations	Cessions/Reprises	31 décembre 2015
Titres de participation Groupe	-413 218	-53 772	4 947	-462 043
Titres de participation hors Groupe	-124	-	-	-124
Autres titres immobilisés	-85	-	-	-85
<b>TOTAL</b>	<b>-413 427</b>	<b>-53 772</b>	<b>4 947</b>	<b>-462 252</b>
<i>Dont financier</i>				

Les dotations de la période ont porté principalement sur les dépréciations des titres de participation des entités du Groupe en France (y compris les holdings) pour 21,6 millions d'euros, au Royaume-Uni pour 27 millions d'euros et au Maroc pour 5,1 millions d'euros.

Les reprises de la période correspondent principalement à une filiale française pour 3,3 millions d'euros, deux entités Espagnoles pour 1,5 million d'euros et une entité italienne pour 0,1 million d'euros.

### Valeur nette des immobilisations financières

<i>(en milliers d'euros)</i>	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Titres de participation Groupe	5 606 308	-462 043	5 144 265
Titres de participation hors Groupe	124	-124	-
Autres titres immobilisés	85	-85	-
<b>Titres de participation</b>	<b>5 606 517</b>	<b>-462 252</b>	<b>5 144 265</b>
Prêts et intérêts courus	513 440	-	513 440
Autres	395 178	-	395 178
<b>Autres immobilisations financières</b>	<b>908 618</b>	<b>-85</b>	<b>908 618</b>
<b>TOTAL</b>	<b>6 515 135</b>	<b>-462 337</b>	<b>6 052 883</b>

**Tableau des filiales et participations**

(en milliers d'euros)

	Valeur brute au 31/12/2015	Valeur nette au 31/12/2015	% de titres détenus	Bénéfice net au 31/12/2015	Capitaux propres
<b>France</b>					
Worldline SA	87 849	87 849	70%	5 076	346 131
Bull SA	602 680	602 680	100%	-11 995	45 922
Atos Infogérance	223 058	0	100%	-38 249	-27 651
Atos Intégration	160 313	160 313	95%	-35 532	-22 360
Atos Consulting	16 539	16 539	68%	461	2 834
Atos Participation 2	30 616	16 041	100%	-4	16 051
Atos International	62 278	0	100%	-19 090	-25 276
Atos Investissement 10	46 140	3 324	100%	569	16 182
Atos Management France	25 922	0	100%	-8 649	-7 308
Atos Investissement 12	40	17	100%	-4	18
Atos Meda	8 840	0	100%	-1 016	-472
Atos Investissement 19	37	37	100%	-4	15
Atos Investissement 20	37	1	100%	-17	1
Atos Investissement 21	37	16	100%	-4	12
Atos Worldgrid	32 328	32 328	100%	4 346	18 824
<b>Royaume-Uni</b>					
Canopy	30 245	3 228	11%	-18 258	52 820
<b>Italie</b>					
Atos Multimédia Italia	68	68	100%	8	169
Atos Origin Srl	57 183	173	100%	120	173
<b>Benelux</b>					
St Louis Ré	2 174	2 174	100%	11 042	43 690
<b>Espagne</b>					
Atos Spain SA	114 590	114 590	100%	-3 658	86 008
Group Technic Informatic	751	304	33%	14	379
<b>Allemagne</b>					
Atos Information Technology GMBH	587 072	587 072	100%	-10 221	604 505
<b>Pays-Bas</b>					
Atos International BV	3 506 300	3 506 300	100%		3 166 002
<b>Turquie</b>					
Atos Bilisim	11 212	11 212	81%	-445	4 121
<b>TOTAL</b>	<b>5 606 308</b>	<b>5 144 265</b>			

**Note 4 Clients, comptes rattachés et autres créances****Clients, comptes rattachés et autres créances**

(en milliers d'euros)

	Valeur brute au 31 décembre 2015	Dépréciation	Valeur nette au 31 décembre 2015	Valeur nette au 31 décembre 2014
Clients et clients douteux	45 823	-245	45 578	4 765
Factures à établir	11 952	-	11 952	222
<b>Clients et comptes rattachés</b>	<b>57 775</b>	<b>-245</b>	<b>57 530</b>	<b>4 987</b>
Etat, impôt société	12 887	-	12 887	6 573
TVA déductible	4 928	-	4 928	6 505
Comptes courants sociétés Groupe	336 707	-	336 707	161 906
Autres débiteurs	7 795	-	7 795	4 455
<b>Autres créances</b>	<b>362 317</b>		<b>362 317</b>	<b>179 439</b>
<b>TOTAL</b>	<b>420 092</b>	<b>-245</b>	<b>419 847</b>	<b>184 426</b>
<i>Dont exploitation</i>		-245		

L'augmentation du poste client et clients douteux résulte de refacturations intra-groupes en fin d'année 2015.

### Ventilation des clients, comptes rattachés et autres créances par échéance

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>Valeur brute au 31 décembre 2015</b>	<b>A moins de 1 an</b>	<b>A plus de 1 an</b>
Clients et clients douteux	45 823	45 534	289
Factures à établir	11 952	11 952	-
Etat, impôt société	12 887	12 887	-
TVA déductible	4 928	4 928	-
Comptes courants sociétés Groupe	336 707	336 707	-
Autres débiteurs	7 795	7 795	-
<b>TOTAL</b>	<b>420 092</b>	<b>419 803</b>	<b>289</b>

### Produits à recevoir

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
<b>Montant des produits à recevoir inclus dans les créances :</b>		
Autres créances	941	1 132
<b>TOTAL</b>	<b>941</b>	<b>1 132</b>

## Note 5 Trésorerie et valeurs mobilières de placement

### Trésorerie et valeurs mobilières de placement

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>Valeur brute au 31 décembre 2015</b>	<b>Dépréciation</b>	<b>Valeur nette au 31 décembre 2015</b>	<b>Valeur nette au 31 décembre 2014</b>
Actions propres – contrat de liquidité	199 085	-	199 085	158 445
Actions propres	45 175	-	45 175	103 676
Valeurs à l'encaissement	654 345	-	654 345	601 375
Disponibilités	164 970	-	164 970	138 541
<b>TOTAL</b>	<b>1 063 575</b>	<b>-</b>	<b>1 063 575</b>	<b>1 002 037</b>

#### Mouvement sur les actions propres

Les mouvements sur actions propres de l'exercice correspondent aux cessions détaillées ci-dessous d'une part et à la reprise d'une provision pour dépréciation d'actions propres pour 1,9 million d'euros.

Les cessions d'action propres de l'exercice se détaillent comme suit :

- livraisons de 533 265 actions de performance aux salariés pour un montant de 32,3 millions d'euros ;

- échange de titres Canopy the Open Cloud Company Ltd contre 458 134 titres Atos pour 28,1 millions d'euros.

Les 694 584 actions propres restant au 31 décembre 2015 sont détenues avec pour objectif d'être livrées aux salariés au titre de plans de performance.

#### Valeurs à l'encaissement

En fonction des conditions de marché et des prévisions de flux de trésorerie à court terme, Atos SE peut à tout moment investir dans des SICAV monétaires ou dans des comptes bancaires rémunérés ayant une maturité inférieure à trois mois.

## Note 6 Comptes de régularisation

(en milliers d'euros)

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Ecart de conversion actif	47 105	20 927
Charges constatées d'avance	152	127
Charges à répartir	11 762	6 380
<b>TOTAL</b>	<b>59 019</b>	<b>27 434</b>

Les charges à répartir correspondent uniquement à des charges à payer sur emprunts.

## Note 7 Capitaux propres

### Capital social

(en milliers d'euros)

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Nombre de titres	103 519 242	101 332 527
Valeur nominale (en euros)	1	1
<b>Capital social</b>	<b>103 519</b>	<b>101 333</b>

### Tableau de répartition du capital sur les trois derniers exercices

	Au 31 décembre 2015		Au 31 décembre 2014		Au 31 décembre 2013	
	Actions	%	Actions	%	Actions	%
Siemens	12 483 153	12,1%	12 483 153	12,3%	12 483 153	12,7%
Financière Daunou 17	-	0%	9 502 125	9,4%	9 399 376	9,6%
Blackrock Inc. <sup>1</sup>	5 251 419	5,1%	-	-	-	-
Conseil d'Administration	652 134	0,6%	416 450	0,4%	49 024	0,0%
Salariés	2 257 667	2,2%	2 790 656	2,8%	1 688 640	1,7%
Auto-détention	694 584	0,7%	1 689 417	1,7%	36 155	0,0%
Autres	82 180 285	79,4%	74 450 726	73,5%	74 509 098	75,9%
<b>TOTAL</b>	<b>103 519 242</b>	<b>100,0%</b>	<b>101 332 527</b>	<b>100,0%</b>	<b>98 165 446</b>	<b>100,0%</b>

<sup>1</sup> Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil faite le 13 octobre 2015.

Siemens AG détient une participation de 12,1% du capital qu'il s'est engagé à conserver jusqu'au 30 septembre 2020. Aucun autre actionnaire de référence n'a annoncé sa volonté de maintenir une participation stratégique dans le capital émis par le Groupe.

Au cours de l'année 2015, le Groupe a été informé du franchissement :

- à la hausse, le 13 octobre 2015, par BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, du seuil légal de 5% du capital social et des droits de vote, suite à l'acquisition d'actions sur le marché. A cette date, Blackrock Inc. déclarait détenir 5,1% du capital social et des droits de vote de la Société ;
- à la baisse par PAI Partners (Financière Daunou 17), le 3 mars 2015, du seuil de 5% du capital et des droits de vote suite à la cession, par la société Financière Daunou 17, de 9 200 000 actions Atos SE hors marché.

La 12<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 28 mai 2015 a renouvelé l'autorisation de rachat par la Société de ses propres actions. Ces rachats ne pouvaient porter sur plus de 10% du capital social. Au 31 décembre 2015, le nombre d'actions propres détenues s'élevait à 694 584 actions représentant 0,7% du capital.

Les actions de la Société détenues par les employés le sont au travers des Fonds Communs de Placement et Plans d'Epargne Entreprise. Les actions de la Société détenues par les employés et les membres du Conseil d'Administration sont exclues du flottant.

Au 31 décembre 2015	Actions	% du capital	% des droits de vote
Siemens	12 483 153	12,1%	12,1%
Conseil d'Administration	652 134	0,6%	0,6%
Salariés	2 257 667	2,2%	2,2%
Auto-détention	694 584	0,7%	-
Flottant	87 431 704	84,5%	85,0%
<b>TOTAL</b>	<b>103 519 242</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

### Variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	Valeur au 31 décembre 2014	Levée d'option	Dividendes	Affectation du résultat	Augmentation de capital	Résultat 2015	Valeur au 31 décembre 2015
Capital social	101 332				2 187		103 519
Prime d'émission et de fusion	2 653 358				104 455		2 757 813
Réserve légale	10 096			37			10 133
Autres réserves	25 511						25 511
Report à nouveau	745 864	-640	-79 713	336 356			1 001 867
Résultat de l'exercice	336 393			-336 393		40 876	40 876
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>3 872 554</b>	<b>-640</b>	<b>-79 713</b>	<b>0</b>	<b>106 642</b>	<b>40 876</b>	<b>3 939 719</b>

Durant l'année 2015, Atos SE augmenté son capital par l'émission de 2 186 715 nouvelles actions pour une valeur de 106,6 millions d'euros dans le cadre de :

- la distribution du dividende en actions par création de 787 232 nouvelles actions ;
- l'exercice de 1 399 483 options de souscription d'actions.

### Variation potentielle future de capital

Le capital social de la Société, composé de 103 519 242 actions émises, pourrait être augmenté jusqu'à un maximum de 3,3% par la création de 3 374 859 actions nouvelles :

(en nombre d'actions)	31 décembre 2015	31 décembre 2014	Variation	% dilution
<b>Nombre d'actions émises</b>	<b>103 519 242</b>	<b>101 332 527</b>	<b>2 186 715</b>	
Issues des options de souscription d'actions	1 294 524	2 806 747	-1 512 223	1,3%
Issues des actions de performance	2 080 335	0*	2 080 335	2,2%
<b>Dilution potentielle</b>	<b>3 374 859</b>	<b>2 806 747</b>	<b>568 112</b>	<b>3,3%</b>
<b>TOTAL DU CAPITAL POTENTIEL</b>	<b>107 085 093</b>	<b>104 139 274</b>	<b>2 945,819</b>	

\* 1822 370 dans le cas d'émissions des actions de performances.

Sur un total de 1 294 524, aucune option de souscription n'avait de prix d'exercice supérieur au cours de bourse de l'action au 30 décembre 2015 (77,45 euros).

## Note 8 Provisions

### Tableau des provisions

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	31 décembre 2015
Provision pour risques filiales	9 453	31 028	-3 276	-	37 205
Provision pour risques	9 901	477	-	-236	10 142
Provision pour litiges	0	-	-	-	0
<b>TOTAL</b>	<b>19 354</b>	<b>31 505</b>	<b>-3 276</b>	<b>-236</b>	<b>47 347</b>
Dont :					
• exploitation		-	-	-	0
• financier		31 505	-3 276	-236	27 993
• Exceptionnel		-	-	-	0

L'évaluation des titres de participation a donné lieu à la constatation de dotations et de reprises de provision principalement sur les entités suivantes :

- dotations :
  - Atos International pour 19,1 millions d'euros,
- reprises :
  - Atos Management France pour 7,3 millions d'euros,
  - Meda pour 4,6 millions d'euros ;
  - Atos Investissement 10 pour 3,3 millions d'euros.

## Note 9 Emprunts

### Endettement net

(en milliers d'euros)		A moins de 1 an	A plus de 1 an et 5 ans au plus	Montant brut au 31 décembre 2015	Montant brut au 31 décembre 2014
Soldes créditeurs de banques		1 138 162	-	1 138 162	880 098
Emprunts et dettes financières divers		1 508 675	-	1 508 675	879 277
<b>Dettes financières</b>		<b>2 646 837</b>	<b>-</b>	<b>2 646 837</b>	<b>1 759 375</b>
Disponibilités	Note 5	164 970		164 970	138 541
<b>ENDETTEMENT NET</b>		<b>2 481 867</b>	<b>-</b>	<b>2 481 867</b>	<b>1 620 834</b>

Les emprunts et dettes financières diverses sont composés :

- de l'emprunt obligataire nouvellement émis et de ses intérêts courus pour un montant de 607,6 millions d'euros (voir événements majeurs de l'exercice) ;
- du crédit syndiqué pour un montant de 470 millions d'euros ;
- des emprunts envers d'autres sociétés du Groupe pour un montant de 419,9 millions d'euros ;
- de la participation des salariés pour un montant total de 8,6 millions d'euros ;
- de l'emprunt EUROFACTOR pour un montant de 2,5 millions d'euros.

### Structure du crédit syndiqué (2014-2020)

Le 6 novembre 2014, Atos a signé avec un syndicat d'établissements financiers une nouvelle facilité de crédit renouvelable multidevises d'un montant de 1,8 milliard d'euros,

à échéance novembre 2019. Atos dispose d'une option d'extension de la maturité de la facilité de crédit jusqu'en novembre 2021.

La première option d'extension de la maturité d'une année a été levée au cours de l'année 2015. La nouvelle facilité de crédit renouvelable multidevises d'un montant de 1,8 milliard d'euros a une échéance à novembre 2020. Atos se réserve le droit de lever en 2016 la seconde option d'extension pour une année jusqu'en novembre 2021.

La facilité de crédit renouvelable inclut un ratio financier défini comme le ratio de levier financier consolidé (endettement net divisé par la marge opérationnelle avant dépréciations et amortissements) et ne pouvant être supérieur à 2,5.

La facilité de crédit est utilisable pour financer les besoins généraux du Groupe.

Au 31 décembre 2015, Atos SE a utilisé 470 millions d'euros sur cette ligne de crédit.

## Note 10 Dettes, paiements et autres charges.

### Ventilation des dettes fournisseurs et autres dettes par échéance

<i>(en milliers d'euros)</i>	Valeur brute au 31 décembre 2015	A moins de 1 an	A plus de 1 an	Valeur brute au 31 décembre 2014
Fournisseurs et comptes rattachés	28 531	28 531	-	37 833
<b>Fournisseurs et comptes rattachés</b>	<b>28 531</b>	<b>28 531</b>	<b>-</b>	<b>37 833</b>
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	1 990	1 990	-	1 647
TVA collectée et à payer	5 832	5 832	-	73
Comptes courants Groupe	867 338	867 338	-	574 048
Autres dettes	12 570	12 570	-	70 099
<b>Autres dettes</b>	<b>887 730</b>	<b>887 730</b>	<b>-</b>	<b>645 867</b>
<b>TOTAL</b>	<b>916 261</b>	<b>916 261</b>	<b>-</b>	<b>683 700</b>

### Délais de paiement

Les conditions générales d'achats sont de soixante jours à compter de la date d'émission de la facture sauf dispositions contraires réglementaires ou convenues entre les parties.

Décomposition du solde des dettes fournisseurs à la clôture de l'exercice :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Valeur brute au 31 décembre	Entreprises liées	Autres	Factures échues à plus d'un an	Factures échues à moins d'un an	Factures non échues au 31 décembre
<b>2015</b>						
<b>Fournisseurs et dettes</b>	28 531	21 602	6 929	46	1 569	26 916
	100,0%			0,2%	5,5%	94,3%
Fournisseurs	3 596	253	3 343	46	1 569	1 981
Factures à recevoir	24 935	21 349	3 586	-	-	24 935
<b>2014</b>						
<b>Fournisseurs et dettes</b>	37 833	29 505	8 328	85	14 329	23 419
	100,0%			0,2%	37,9%	61,9%
Fournisseurs	15 282	14 070	1 212	85	14 329	868
Factures à recevoir	22 551	15 435	7 116	-	-	22 551

### Montant des charges à payer inclus dans les dettes fournisseurs et autres dettes

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	24 935	22 551
Autres dettes	1 175	490
Dettes fiscales et sociales	424	188
<b>TOTAL</b>	<b>26 534</b>	<b>23 229</b>

**Note 11 Comptes de régulation passif**

Il s'agit d'écart de conversion passif pour un montant de 46,6 millions d'euros.

**Note 12 Chiffre d'affaires****Ventilation du chiffre d'affaires**

	31 décembre 2015		31 décembre 2014	
	(en milliers d'euros)	(en %)	(en milliers d'euros)	(en %)
Redevance de marque	98 930	92,5%	110 324	94,6%
Refacturation de frais	3 998	3,7%	2 229	1,9%
Garanties parentales	4 022	3,8%	4 095	3,5%
<b>Total par nature</b>	<b>106 950</b>	<b>100,0%</b>	<b>116 648</b>	<b>100,0%</b>
France	24 175	22,6%	17 651	15,1%
Etranger	82 775	77,4%	98 997	84,9%
<b>Total par zone géographique</b>	<b>106 950</b>	<b>100,0%</b>	<b>116 648</b>	<b>100,0%</b>

**Note 13 Autres charges****Ventilation des autres charges**

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Charges des fonctions Groupe	-16 714	-32 428
Jetons de présence	-502	-490
Autres charges	-1 059	-34
<b>TOTAL</b>	<b>-18 275</b>	<b>-32 952</b>

Les autres charges comprenaient principalement des dépenses de marketing, communication et relations investisseurs, Ressources Humaines refacturées à Atos SE par sa filiale Atos

International SAS et les autres sociétés holding incluant les honoraires facturés par le Comité International Olympique.

## Note 14 Résultat financier

(en milliers d'euros)

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Dividendes reçus des participations		45 096
Intérêts de comptes courants	3 495	3 318
Revenus des créances financières	23 591	22 161
Revenus des placements bancaires	1 810	1 771
Reprises de provisions sur titres de participation	4 947	
Reprise de provisions sur actions propres	1 968	
Reprises de provisions à caractère financier	3 512	37 955
Produit de cession des valeurs mobilières	2 576	1 037
Différences positives de change	55 121	131
<b>Total des produits financiers</b>	<b>97 020</b>	<b>111 469</b>
Intérêts sur emprunts classiques et fonds de participation	-12 110	-4 757
Intérêts sur titrisation	-1 516	-1 669
Intérêts sur prêts intra-groupe	-21 779	-18 202
Intérêts sur comptes courant Groupe	-36	-20
Dépréciation des titres de participation	-53 772	-124 664
Dépréciation pour charges à répartir	-2 106	-4 629
Autres provisions à caractère financier	-31 506	-2 204
Intérêts sur crédit court terme	-3 389	-3 448
Différences négatives de change	-939	-203
Autres charges financières	-32 345	-18 374
<b>Total des charges financières</b>	<b>-159 498</b>	<b>-178 170</b>
<b>TOTAL RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>-62 478</b>	<b>-66 701</b>

### Produits financiers

Les différences positives de change correspondaient principalement à l'impact d'une couverture de change prise par Atos SE dans le cadre de l'acquisition de Xerox ITO pour 46,8 millions d'euros.

Sur 2015, aucun dividende n'avait été reçu par Atos SE contrairement à 2014 où Worldline SA avait versé 45,1 millions d'euros.

### Charges financières

Les autres charges financières correspondent à la moins-value de cession constatée lors de livraison des 533 265 actions de performance aux salariés pour 32,3 millions d'euros (15,8 millions en 2014).

Les dotations et reprises de provisions sur titres de participation sont décrites dans les Notes 3 Immobilisations Financières et 8-Provisions.

**Note 15 Résultat exceptionnel***(en milliers d'euros)*

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Produits de cession des immobilisations financières		384 014
Autres produits exceptionnels	39 181	245
<b>Total des produits exceptionnels</b>	<b>39 181</b>	<b>384 259</b>
Amortissement malis de fusion		-221
Valeur comptable de cession des immobilisations financières		-33 847
Valeur comptable de cession des immobilisations corporelles	-46	
Dotations aux provisions pour risques et charges exceptionnelles		
Autres charges exceptionnelles	-8 417	-12 362
<b>Total des charges exceptionnelles</b>	<b>-8 463</b>	<b>-46 430</b>
<b>TOTAL RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>30 718</b>	<b>337 829</b>

En 2015, les produits exceptionnels correspondent à des refacturations aux entités du Groupe concernées, des coûts liés aux plans de Performance attribués aux salariés ainsi qu'aux opérations de fusion-acquisition.

Les charges exceptionnelles se composent essentiellement des coûts liés à l'acquisition de titres.

**Note 16 Impôt****Convention d'intégration fiscale**

Au titre de l'article 223-A du CGI, Atos SE a signé une convention d'intégration fiscale avec un certain nombre de ses filiales avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2001.

Atos SE en tant que société tête de Groupe, est désignée comme seule redevable de l'impôt sur les sociétés du Groupe formé par elle-même et les sociétés incluses dans l'intégration fiscale :

Les principales modalités de la convention sont :

- le résultat des sociétés intégrées est déterminé comme si elles étaient imposées séparément ;
- Atos SE est la seule société redevable de l'impôt supplémentaire qu'elle aura à acquitter en cas de sortie du Groupe d'une société intégrée. Toutefois, en cas de contrôle fiscal, la société sortante reste redevable vis-à-vis d'Atos SE des suppléments d'IS mis à sa charge sur la période pendant laquelle elle était membre de l'intégration fiscale.

**Allégement et accroissement de la dette future d'impôt d'Atos SE imposée séparément**

A la clôture de l'exercice, le montant des allégements et accroissements de la dette future d'impôt se ventile ainsi :

*(en milliers d'euros)*

	Base allégement	Base accroissement
Provisions non déductibles temporairement		477
<b>TOTAL</b>		<b>477</b>

Les actifs ou passifs différés d'impôt ne figurent pas dans les comptes.

## Ventilation de l'impôt entre résultat courant et résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)

	Avant impôt	Impôt calculé	Montant net
Résultat courant	1 950	-	1 950
Résultat exceptionnel et participation salariés	30 718	-	30 718
Impôt	-	8 208	8 208
<b>TOTAL</b>	<b>32 668</b>	<b>8 208</b>	<b>40 876</b>

Le résultat de l'intégration fiscale est un profit de 37,7 millions d'euros avant utilisation des déficits reportables ; après utilisation des déficits reportables, le bénéfice taxable s'élève à 1,8 million d'euros avec une charge d'impôts de 0,7 million d'euros.

L'impôt qui aurait été supporté par Atos SE en l'absence d'intégration fiscale est une charge de 18,9 millions d'euros.

Le montant des déficits reportables au niveau d'Atos SE s'élève à 237,7 millions d'euros au 31 décembre 2015.

## Note 17 Engagements financiers donnés

(en milliers d'euros)

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Garanties de performance	5 147 884	3 810 685
Garanties bancaires	324	324
<b>TOTAL</b>	<b>5 148 208</b>	<b>3 811 009</b>

Pour divers contrats à long terme, le Groupe émet des garanties de performance à ses clients. Ces garanties limitées se sont élevées à 5 147,9 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 3 810,7 millions d'euros à fin décembre 2014. Cette augmentation de 1 337,2 millions d'euros est principalement due à l'émission en 2015 de nouvelles garanties de performance suite à l'acquisition des activités ITO de Xerox pour un total de 1 184,4 millions d'euros ainsi que l'émission d'une garantie parentale pour BASF SE en Allemagne pour 100 millions d'euros.

Concernant la facilité de crédit renouvelable multidevise signée en novembre 2014, Atos SE a garanti au consortium de banques représenté par BNP Paribas de couvrir jusqu'à 660,0 millions d'euros les obligations de ses filiales, Atos Telco Services B.V. et Atos International B.V.

Atos SE a donné une garantie de 204,0 millions d'euros à Ester Finance dans le cadre d'un programme de titrisation impliquant certaines de ses filiales.

Par ailleurs, Atos SE et Atos International B.V. ont donné à plusieurs de leurs filiales des garanties de support financier pour se conformer aux réglementations locales.

Dans le cadre de l'accord général avec Siemens relatif au transfert des engagements en matière de retraite au Royaume-Uni, le Conseil d'Administration d'Atos SE, lors de sa réunion du 29 mars 2011, a accepté de fournir une garantie d'une durée de 20 années au fonds de pension Atos 2011 mise en place pour faciliter le transfert. Le montant maximum de cette garantie s'élève à 200,0 millions de livres sterling.

Enfin, dans le cadre des négociations portant sur l'indexation du fonds de pension Atos Pension Fund au Royaume-Uni, le Conseil d'Administration d'Atos SE a autorisé le 17 décembre 2015 l'octroi d'une garantie parentale au bénéfice du fonds en sa qualité de fiduciaire. Atos SE s'est engagée à garantir les obligations des bénéficiaires auprès du fonds de pension. Le montant maximum de la garantie est de GBP 150 millions (soit 204,6 millions d'euros).

## Note 18 Analyse des risques

### Risques de marché : Valeur de marché des instruments financiers

#### Disponibilités et dépôts à court terme, clients et comptes rattachés, concours bancaires courants, fournisseurs et comptes rattachés.

En raison du caractère court terme de ces instruments, le Groupe estime que la valeur comptable constitue une approximation raisonnable de leur valeur de marché au 31 décembre 2015.

#### Dettes à long et moyen terme

Au 31 décembre 2015, Atos SE a utilisé 470 millions d'euros sur le crédit syndiqué.

### Risques de liquidité

Le 6 novembre 2014, Atos a signé avec un syndicat d'établissements financiers une nouvelle facilité de crédit renouvelable multidevises d'un montant de 1,8 milliard d'euros, à échéance novembre 2019. Atos dispose d'une option d'extension de la maturité de la facilité de crédit jusqu'en novembre 2021.

La première option d'extension de la maturité d'une année a été levée au cours de l'année 2015. La nouvelle facilité de crédit renouvelable multidevises d'un montant de 1,8 milliard d'euros a donc une échéance à novembre 2020. Atos se réserve le droit de lever en 2016 la seconde option d'extension pour une année jusqu'en novembre 2021.

La facilité de crédit renouvelable inclut un ratio financier défini comme le ratio de levier financier consolidé (endettement net divisé par la marge opérationnelle avant dépréciations et amortissements) et ne pouvant être supérieur à 2,5.

La facilité de crédit est utilisable pour financer les besoins généraux du Groupe, et remplace la facilité de crédit existante d'un montant de 1,2 milliard d'euros, mise en place en avril 2011.

#### Programme de titrisation

Le 18 juin 2013, Atos a renouvelé son programme de titrisation pour une période de cinq ans pour un montant maximum de créances titrisées de 500,0 millions d'euros et une limite au montant maximum de financement fixée à 200,0 millions d'euros.

Ce nouveau programme de titrisation est structuré en deux compartiments appelés « ON » et « OFF » :

- le compartiment « ON » similaire au précédent programme (les créances sont inscrites au bilan du Groupe) est le

compartiment par défaut dans lequel les créances sont cédées. L'utilisation de ce compartiment a été faite à son seuil minimal ;

- le compartiment « OFF » est conçu de manière à ce que le risque crédit (insolvabilité et retard de paiement) associé aux créances cédées des débiteurs éligibles au programme soit entièrement transféré au cessionnaire.

Au 31 décembre 2015, Atos SE a cédé :

- 405,2 millions d'euros de créances commerciales dans le compartiment « ON » dont 10 millions d'euros ont été reçus en trésorerie ;
- 41,1 millions d'euros de créances commerciales dans le compartiment « OFF » dont tous les risques et avantages sont transférés à une institution financière externe.

Le Groupe a aligné ses obligations contractuelles au titre de ce programme sur les modalités plus favorables de la facilité de crédit renouvelable multidevise décrites plus haut.

#### Risque de liquidité au 31 décembre 2015

Types d'instruments	Fixe/Variable	Ligne (en millions d'euros)	Maturité
Crédit Syndiqué	Variable	1 800	Novembre 2020
Programme de titrisation	Variable	200	Juin 2018

#### Gestion du risque de contrepartie

Le Groupe possède une procédure stricte d'analyse de risque de contrepartie. Dans le cadre de ses relations commerciales, le Groupe gère le risque de contrepartie avec un portefeuille de clients diversifié et des instruments de suivi des risques.

Sur le plan financier, le Groupe contrôle son risque de contrepartie sur ses placements et sur ses opérations de marché en sélectionnant de façon rigoureuse des intervenants de premier rang et en diversifiant les contreparties bancaires. Le Groupe considère par conséquent qu'il est faiblement exposé au risque de crédit.

#### Exposition au risque de marché

Les actifs monétaires du Groupe sont constitués de créances et de prêts, de valeurs mobilières de placement et de disponibilités. Les passifs monétaires sont constitués de dettes financières, de dettes d'exploitation et de dettes diverses.

#### Exposition au risque de taux

L'exposition au risque de taux d'intérêt couvre deux natures de risque :

- un risque de prix lié aux actifs et passifs financiers à taux fixe. En contractant par exemple une dette à taux fixe, l'entreprise est exposée à une perte potentielle d'opportunité en cas de baisse des taux. Une variation de taux aura une incidence sur la valeur de marché des actifs et passifs à taux fixe mais n'affectera pas les produits et charges financières et, par conséquent, le résultat futur de l'entreprise jusqu'à l'échéance de ces actifs et passifs ;
- un risque de flux de trésorerie lié aux actifs et passifs financiers à taux variable. La Société considère qu'une variation de taux aura peu d'incidence sur la valeur des actifs et passifs financiers à taux variable.

L'objectif d'Atos est aussi de se protéger contre les fluctuations des taux d'intérêt en échangeant une part de sa dette existante assortie de taux variables contre des instruments à taux fixes (SWAP) ; les accords de SWAP sont conclus avec les plus grands établissements financiers et gérés en central par le Service de trésorerie du Groupe.

### Note 19 Entreprises liées

Il n'existe pas de transaction avec les parties liées (Redevances de marques, financement des opérations et intégration fiscale) qui n'aurait pas été conclue à des conditions de marché.

### Note 20 Evénements post-clôture

Aucun événement post-clôture.



# F

## Facteurs de risques

[G4-14]

<b>F.1</b>	<b>Facteurs de risques externes</b>	<b>230</b>
F.1.1	Le marché	230
F.1.2	Les risques pays	230
F.1.3	Les clients	230
F.1.4	Les fournisseurs	230
F.1.5	Les partenaires et les sous-traitants	231
F.1.6	Le risque de contrepartie	231
<b>F.2</b>	<b>Risques liés à l'activité</b>	<b>231</b>
F.2.1	Les risques technologiques et informatiques	231
F.2.2	Les risques relatifs aux contrats et à l'exécution des projets	232
F.2.3	Risques relatifs aux acquisitions et à la croissance externe	232
F.2.4	Les Ressources Humaines	232
<b>F.3</b>	<b>Risques de conformité et de réputation</b>	<b>233</b>
F.3.1	Les risques réglementaires	233
F.3.2	La protection des données personnelles	233
F.3.3	Le contrôle et sanctions à l'export	234
F.3.4	La protection de la propriété intellectuelle	234
F.3.5	Les risques de réputation	234
<b>F.4</b>	<b>Risques relatifs aux marchés financiers</b>	<b>234</b>
<b>F.5</b>	<b>Les activités de Gestion des Risques</b>	<b>235</b>
F.5.1	L'évaluation et la gestion des risques liés à l'activité	235
F.5.2	Assurances	236
<b>F.6</b>	<b>Litiges et réclamations</b>	<b>237</b>
F.6.1	Litiges en matière fiscale et de contributions sociales	237
F.6.2	Litiges en matière commerciale	237
F.6.3	Litiges en matière sociale	238
F.6.4	Garanties de passif	238
F.6.5	Autres	238

F



La Société a mené une revue des risques qui pouvaient avoir un impact significatif sur son activité ou ses résultats (ou sa

capacité à atteindre ses objectifs) et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs que ceux détaillés ci-après.

---

## F.1 Facteurs de risques externes

[G4-13]

### F.1.1 Le marché

L'activité du Groupe dépend de la fluctuation de la demande sur les différents marchés figurant dans notre portefeuille de clients. Atos effectue périodiquement une revue des différents marchés potentiels afin de planifier et d'adapter ses activités.

Confronté à une pression budgétaire majeure, le secteur public se concentre sur l'amélioration de sa performance, par l'informatisation des processus et la digitalisation des relations avec les citoyens.

Bousculées par le climat politique des marchés, des taux d'intérêt bas, une faible volatilité et de nouvelles réglementations en matière de couverture, les institutions financières recentrent leur

portefeuille d'activités et mettent l'accent sur l'excellence opérationnelle et l'optimisation des coûts.

Les clients des marchés manufacturiers ont vu une amélioration de leur rentabilité (grâce à des programmes d'amélioration de la productivité achevés dans un passé récent), permettant l'augmentation des investissements informatiques, en particulier pour soutenir la croissance.

Face à l'évolution constante de la réglementation, à la consolidation du marché et de la concurrence toujours plus agressive, les entreprises de télécommunication et médias se tournent vers des modèles basés sur les données, supportés par le Cloud et le Big Data.

### F.1.2 Les risques pays

Atos est présent dans 72 pays. Certains pays sont plus exposés que d'autres à des risques politiques et économiques, ce qui pourrait affecter l'activité et la rentabilité du Groupe. Toutefois, la majorité des revenus du Groupe est générée par des pays dits « stables ».

Le Groupe revoit périodiquement le périmètre de ses activités pour les entités qui n'auraient pas la taille critique sur leur marché, ou les secteurs d'activité non stratégiques.

### F.1.3 Les clients

Le Groupe sert un grand nombre de clients qui sont des grands groupes internationaux et des organismes publics, répartis dans plusieurs secteurs d'activité et plusieurs pays, ce qui limite son

risque de dépendance à un client donné. Les 10 principaux clients du Groupe ont représenté 17% du chiffre d'affaires en 2015, et les 50 premiers ont généré 43% du chiffre d'affaires.

### F.1.4 Les fournisseurs

Atos a un objectif stratégique visant à réduire le nombre de ses fournisseurs. Beaucoup d'entre eux conçoivent, mettent en œuvre et exploitent des systèmes informatiques pour notre besoin propre et celui de nos clients. Bien qu'il existe des solutions alternatives à la plupart de nos sources d'approvisionnement, il existe toujours un risque de défaillance de ces entreprises et/ou des produits et/ou services fournis, ou des difficultés pour reconduire les accords dans des conditions acceptables, pouvant impacter alors négativement l'activité de la Société.

La gestion des risques associés aux principaux fournisseurs est gérée conjointement par la fonction Achats du Groupe et les lignes de services. La fonction Achats du Groupe est responsable des prix de base et de l'ensemble de la relation avec les

fournisseurs et notamment de leur identification, de leur sélection, de la négociation des contrats et leur signature, du suivi des économies, des idées innovantes et de la gestion globale de la relation fournisseur.

Concernant le classement des principaux fournisseurs du Groupe, le premier représentait 5,3% du total des achats pour l'année 2015, les cinq premiers en représentaient 13,7% et les dix premiers 22,0%.

Au 31 décembre 2015, il n'existe pas d'engagement ferme pris à l'égard de fournisseurs et relatifs à des investissements portant sur des montants supérieurs à 5 millions d'euros.

## F.1.5 Les partenaires et les sous-traitants

[G4-10] et [G4-EC8]

Régulièrement, le Groupe peut conclure des partenariats ou recourir à des sous-traitants dans certains cas spécifiques. Ce recours à des tiers est une pratique courante dans la profession, mais représente un risque qui doit être suivi attentivement suivant les exigences de qualité, coût, logistique, développement, gestion et d'environnement.

Le Groupe peut conclure des partenariats ou recourir à des sous-traitants dans des domaines dans lesquels il ne bénéficie pas de l'expertise requise afin de satisfaire les termes d'un contrat ou pour respecter la réglementation locale. Toutes les

demandes visant à créer des partenariats ou à avoir recours à des sous-traitants sont initiées par les opérationnels locaux évaluant l'appel d'offres, ou au niveau Groupe dans certains cas.

L'appel à la sous-traitance est géré par les responsables des Ressources Humaines de chaque Entité Opérationnelle et au travers de contrats négociés par le département Achats Central.

A fin 2015, le Groupe faisait appel à 5 590 sous-traitants (nombre de personnes), dans une cinquantaine de pays.

## F.1.6 Le risque de contrepartie

Les services de paiements réalisés par Worldline exposent Atos à un risque de contrepartie dans le cas où une contrepartie (principalement un client de l'émetteur de carte) serait en défaut lors du traitement de la compensation et du règlement (ce qui peut prendre quelques jours selon le type de traitement, le jour de la semaine, et le système de carte).

Pour atténuer ces risques, Worldline a développé une méthodologie pour :

- définir le type de risque, calculer et gérer l'exposition au risque ;
- évaluer et suivre la santé financière des contreparties.

L'objectif principal est d'atténuer l'impact du risque de crédit porté par la Société. Ce cadre a été déployé opérationnellement pour les banques et les commerçants.

---

## F.2 Risques liés à l'activité

[G4-13]

### F.2.1 Les risques technologiques et informatiques

Les pannes de systèmes informatiques pourraient fortement nuire à la fois aux opérations internes du Groupe et à ses clients. Le Groupe a mis en œuvre des programmes et procédures spécifiques destinés à garantir une bonne gestion des risques informatiques qui couvrent les systèmes de sécurité et de sauvegarde ainsi que l'efficacité des couvertures d'assurance.

Les sites de production informatique, le développement de l'offshoring, les centres de maintenance ainsi que les centres de données sont tout particulièrement soumis à des procédures administratives et techniques de surveillance et de sauvegarde qui couvrent les accès physiques aux centres et aux systèmes d'information, la rupture ou la perturbation de l'approvisionnement en énergie, l'incendie, la régulation des amplitudes thermiques, le stockage et la sauvegarde des données, les plans d'urgence et les plans de reprise suite à sinistre.

Atos a également déployé un système de gestion de la sécurité de l'information s'appuyant sur la norme ISO 27001 (certifié dans la majorité des sites) pour renforcer ses capacités de

défense et empêcher l'accès non autorisé aux informations et aux systèmes. Cependant, la notoriété d'Atos et de ses clients peut mener des pirates à lancer des attaques sur les systèmes d'Atos, pouvant compromettre la sécurité des données. Une faille dans les systèmes et la perte d'informations confidentielles (notamment dans les activités de Paiements) pourraient avoir un impact plus important et plus durable sur les activités commerciales qu'une défaillance matérielle. La perte d'informations confidentielles pourrait entraîner la perte de la confiance des clients (et donc d'une partie de l'activité), ainsi que l'exposition à des amendes ou des dommages et intérêts.

Afin de minimiser l'impact des incidents de sécurité, réduire les délais de réaction et mettre en place sa cyberdéfense, Atos a mis en place un centre de traitement des incidents de sécurité (CSIRT), qui centralise tous les événements et incidents de sécurité dans le monde, coordonne les actions correctives 7 jours/7, 24 heures/24, tout en fournissant les capacités et l'expertise d'investigation et de traitement des menaces.





## F.2.2 Les risques relatifs aux contrats et à l'exécution des projets

Les services informatiques fournis aux clients sont parfois essentiels à l'exécution de leurs activités commerciales et les solutions informatiques jouent souvent un rôle déterminant dans le développement des entreprises. Toute mise en œuvre inappropriée de systèmes informatiques sensibles ou toute déficience dans l'exécution des prestations, imputable à des retards ou à un niveau de services insatisfaisant, peuvent générer des conséquences dommageables pour les clients et éventuellement entraîner des demandes de pénalités ou des litiges.

Certains risques qu'Atos doit gérer sont détaillés ci-après :

- **une dégradation des performances résultant de produits de tiers et/ou personnalisation du produit :** L'activité Intégration de Systèmes est pour une part, tributaire de produits (tant logiciels qu'équipements, standards ou adaptés à des fonctionnalités spécifiques) conçus et développés par des tiers, et dont, par définition, le prestataire de services informatiques ne peut avoir le contrôle. En outre, les demandes particulières de certains clients, souhaitant disposer de fonctionnalités spécifiques, peuvent perturber le fonctionnement du produit ou générer des délais importants ou des difficultés dans la réalisation des prestations ;

- **une exposition due à une défaillance d'évaluation ou de livraison :** Dans le secteur informatique, il est d'usage que certains contrats soient au forfait, tandis que d'autres sont facturés sur la base de la prestation réalisée. Dans le cas des contrats au forfait, une mauvaise appréciation de l'ampleur des travaux à effectuer ou des ressources à allouer à un projet particulier peut entraîner un dépassement des coûts prévus ou des délais contractuellement convenus et générer une perte d'exploitation, par dépassement de budget ou paiement de pénalités de retard.

Afin de prévenir et de réduire au maximum ces risques, la Société a mis en place des procédures rigoureuses de revue des offres. Il s'agit d'un processus spécifique, Atos Rainbow, au cours duquel les offres sont revues et un recensement permanent des risques inhérents aux offres est établi. Ce processus couvre également les phases d'exécution des contrats, y compris la mise à jour des registres de risques utilisés comme un outil d'assistance à la prise de décisions permettant d'atténuer les risques, et comme un outil de suivi des actions en cours.

Afin de renforcer l'excellence opérationnelle du Groupe, un programme de gestion des contrats est déployé sur les grands comptes pour homogénéiser sur l'ensemble du Groupe les activités de Gestion de Contrat, combinant la gestion des risques, les obligations contractuelles et la gestion de la performance.

## F.2.3 Risques relatifs aux acquisitions et à la croissance externe

Les acquisitions et opérations de croissance externe peuvent avoir des effets négatifs sur la réalisation des objectifs du Groupe en particulier dans le cas :

- de contrats sous performants qui n'auraient pas été identifiés lors du processus d'acquisition ;
- d'efforts d'intégration inefficaces ne permettant pas d'atteindre le niveau de synergies attendu ou d'intégrer efficacement les collaborateurs.

Dans le cadre de l'acquisition Xerox ITO, Atos a déployé un programme d'intégration étroitement surveillé par la Direction Générale à travers un « Comité d'Intégration » hebdomadaire. Ce programme visait à améliorer l'efficacité des processus de Xerox ITO grâce à l'utilisation des meilleures pratiques d'Atos et un examen approfondi des contrats à risques a été mené dans tous les pays afin de vérifier la valeur des contrats et de mettre en œuvre des actions correctives.

## F.2.4 Les Ressources Humaines

### F.2.4.1 Dépendance à l'égard du personnel qualifié

Sur le marché des services informatiques, les sociétés restent dépendantes des compétences, de l'expérience et de la performance de son personnel et des membres clés de ses équipes de direction. Le succès des organisations dans ce domaine réside dans leur capacité à conserver un personnel qualifié et à employer ses compétences au profit des clients. Atos s'attache pour cela à proposer des opportunités de carrière et des postes motivants à ses salariés. Au cours de l'exercice,

Atos a ainsi renforcé les processus de gestion des Ressources Humaines et proposé de meilleures opportunités de carrière via le développement des compétences effectué dans le cadre de l'Université Atos. En 2015, Atos a commencé à se concentrer et à développer les compétences « digitales », les compétences technologiques, commerciales et les fonctions support qui sont nécessaires pour accompagner nos clients dans leur stratégie et le développement de la digitalisation.

### F.2.4.2 Turnover

La Direction des Ressources Humaines a développé des structures de rémunération compétitives pour attirer et retenir les meilleurs éléments. En outre, elle a renforcé les offres de formation et de développement à travers l'Université Atos, utilisant des techniques de formation en ligne (e-formation). Au cours de l'année 2015, une attention particulière a été portée aux compétences digitales clés. De plus en plus d'efforts ont été entrepris dans le cadre de la collaboration sociale en créant des communautés de professionnels et d'experts, dans lesquelles le partage de connaissances et d'expertise est encouragé. Dans le

même temps, des possibilités de formation à distance en anglais et en informatique ont été offertes à un grand nombre d'employés. Via la gestion du personnel et la nouvelle initiative « MyMobility », les employés ont été encouragés à saisir des opportunités de développement de carrière, souvent à l'international.

Ces programmes ont permis une adaptation plus rapide aux besoins des clients et une mobilité accrue contribuant à limiter le turnover.

### F.2.4.3 Offshoring

Pour servir ses clients, Atos a de plus en plus recours à « l'offshore » afin d'optimiser sa structure de coûts à la fois pour les activités d'Intégration de Systèmes et d'Infogérance. Pour accompagner l'augmentation de la demande, le Groupe a développé ses capacités d'offshore qui représentent environ 25 000 personnes au 31 décembre 2015, dont une majorité en Inde. La combinaison d'insourcing et d'offshoring pour la réalisation de projets a conduit le Groupe à adapter et optimiser

ses ressources locales sur d'autres contrats. Compte tenu des besoins de recrutement du Groupe, le taux d'utilisation des ressources a pu être optimisé. Les processus du Groupe dans ce domaine sont matures et les infrastructures offshores sont certifiées. Atos est en conséquence bien positionné pour faire face aux risques liés à des projets ayant recours à de l'« offshore ».

## F.3 Risques de conformité et de réputation

### F.3.1 Les risques réglementaires

Les activités du Groupe sont de manière générale non soumises à des autorisations administratives juridiques ou réglementaires.

Cependant, les activités relatives aux paiements en Belgique sont sujettes à la réglementation européenne sur les institutions

de paiements. Un suivi spécifique est réalisé pour s'assurer que les exigences de cette réglementation sont remplies par l'entité concernée.

### F.3.2 La protection des données personnelles

En tant qu'employeur et en tant que fournisseur de services, Atos est régulièrement exposé à la réglementation sur la protection des données personnelles, sur la protection de l'identité, de la vie privée et des libertés des individus dans le monde numérique. Le respect de ces réglementations, dans la gestion et le stockage de données à caractère personnel, nécessite une bonne compréhension de chaque situation spécifique et des règlements locaux. Les allégations portant sur le non-respect des données personnelles pourraient affecter la réputation du Groupe et avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe.

Atos a donc mis en place une organisation de protection des données forte et coordonnée à tous les niveaux de son organisation, pour apporter de la formation, du support et de l'expertise aux opérations.

En outre, Atos s'est engagée à fournir un niveau élevé de protection des données personnelles. Cet engagement a été

concrétisé par l'adoption, à la fin de 2014, de ses Règles d'Entreprise Contraignantes (Binding Corporate Rules – BCR) sur la protection des données de ses employés mais également celle de ses clients. Les BCR d'Atos ont été approuvées par les autorités européennes de protection des données, reconnaissant ainsi que les entités d'Atos assurent un niveau de protection satisfaisant aux exigences de la législation européenne.

En 2015, l'accent a été mis sur le déploiement des BCR d'Atos dans ses principaux pays, notamment là où sont exploités des centres de données, afin d'assurer que toutes les entités du Groupe mettent effectivement en œuvre les exigences et les engagements énoncés dans les BCR d'Atos.

En 2016, Atos poursuivra ce déploiement pour s'assurer que toutes les sociétés du Groupe sont effectivement liées et engagées aux dispositions des BCR.



### F.3.3 Le contrôle et sanctions à l'export

Au cours des dernières années, la présence d'Atos sur le marché international a été renforcée, entraînant une exposition potentiellement accrue aux risques de conformité (par exemple, l'acquisition du groupe Bull en 2014 et Xerox ITO en 2015). Atos a adressé ces aspects par le biais d'un renforcement de son programme de conformité afin de prendre en compte les risques

spécifiques à de nouvelles activités et les risques juridiques, tels les contrôles à l'exportation.

En outre, depuis 2014, un système de contrôle et d'approbation en ce qui concerne les risques de conformité clés, tels les contrôles à l'exportation, les sanctions et la corruption, a été inclus dans les revues obligatoires des offres (processus « Rainbow »).

### F.3.4 La protection de la propriété intellectuelle

La propriété intellectuelle du Groupe peut faire l'objet d'opposition ou de contrefaçon, et le Groupe peut faire l'objet de procédures judiciaires pour contrefaçon, demandes de licences croisées ou encore être tributaire des conditions de licences sous code source ouvert.

Le Groupe s'appuie sur une combinaison de droits contractuels et droits d'auteur, marques, brevets, noms de domaines et secrets d'affaires afin de protéger sa propriété intellectuelle et les actifs incorporels en copropriété. Certaines parties tierces peuvent tenter de s'opposer à, d'invalider, de détourner, de contrefaire voire de s'approprier sa propriété intellectuelle.

Le Groupe s'assure que sa propriété intellectuelle garantit entièrement sa liberté d'action et permet de conduire ses activités commerciales indépendamment de tiers, et ce inclus ses concurrents, qui peuvent développer des technologies similaires, dupliquer ses services ou développer des moyens pour contourner sa propriété intellectuelle. Dans ce type de circonstances, le Groupe ne serait pas en mesure de faire valoir sa propriété intellectuelle contre les tiers concernés ou serait

obligé d'obtenir des licences d'usage de la part desdits tiers (et ce inclus des situations nécessitant des licences croisées suite auxquelles le Groupe serait contraint à octroyer une licence sur sa propriété intellectuelle).

De par leur complexité, les domaines technologiques couverts par le Groupe font l'objet tant d'une croissance du nombre de risques liés à la propriété intellectuelle que de l'impact éventuel de ceux-ci. Afin de pallier ces risques et d'en organiser une gestion efficace, le Groupe développe sa propre stratégie au sein d'une gouvernance spécifique et y consacre des ressources dédiées qui sont chargées de la mise en œuvre de consignes et procédures adéquates en interne et d'une campagne forte de dépôt de brevets à l'international. Cette gouvernance est assurée par un Comité de Direction de la Propriété Intellectuelle qui se réunit sur une base trimestrielle et regroupe tant des responsables du top management que les parties internes intéressées. Elle se décline dans les opérations par le biais d'un réseau d'IP Managers dans la Recherche et Développement dans les lignes de Service ou les pays.

### F.3.5 Les risques de réputation

La médiatisation d'éventuelles difficultés, notamment liées à l'exécution de projets significatifs ou sensibles, pourrait affecter la crédibilité et l'image du Groupe auprès de ses clients, et par voie de conséquence, sa capacité à maintenir ou développer certaines activités.

Une politique de gestion de crise, au niveau Groupe et dans les lignes de services, permet de s'assurer qu'une réponse appropriée et une escalade au niveau de management adéquat sont apportées en cas d'incidents majeurs.

---

## F.4 Risques relatifs aux marchés financiers

Le Groupe Atos n'a pas été affecté par la crise de liquidité qui a touché les marchés financiers au cours des dernières années.

La Société a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et elle considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir. La politique d'Atos est de couvrir l'ensemble de ses besoins estimés de liquidité par des lignes de crédit confirmées à long terme ou d'autres instruments financiers à long terme appropriés. Les échéances et les ratios financiers de solvabilité compris dans les termes et les conditions de ces emprunts, laissent une flexibilité suffisante au Groupe pour financer ses activités et ses développements futurs.

Le 2 juillet 2015, Atos a émis une obligation inaugurale de 600,0 millions d'euros avec une maturité de cinq ans. Le taux du coupon est de 2,375%. Atos et les obligations ne sont pas notés.

Le 7 novembre 2014, Atos a signé, avec un certain nombre de grands établissements financiers une facilité de crédit renouvelable multidevises d'un montant de 1,8 milliard d'euros d'une durée de cinq ans (maturité en novembre 2019, avec l'option d'étendre cette facilité à novembre 2021). La première option de prolongation d'un an a été exercée en 2015 et la nouvelle échéance de la facilité de crédit de 1,8 milliard euros est donc novembre 2020. Atos conserve le droit d'exercer la seconde option de prolongation d'un an en

2016 pour demander l'extension de la date d'échéance jusqu'en novembre 2021.

Cette facilité est disponible pour des besoins généraux de l'entreprise et remplace la précédente facilité de 1,2 milliard d'euros signée en avril 2011.

Atos a renouvelé son programme de titrisation de créances commerciales le 18 juin 2013 pour une durée de cinq ans avec un montant maximum de créances cessibles de 500 millions d'euros et un montant maximum de financement de 200 millions d'euros.

Le nouveau programme est structuré en deux compartiments nommés ON et OFF :

- le compartiment « ON » est similaire au programme précédent (c'est-à-dire les créances sont conservées au bilan du Groupe) et reste, par défaut, le compartiment dans lequel les créances sont cédées. Ce compartiment a été utilisé à son niveau minimal ;
- le compartiment « OFF » est conçu de sorte que le risque de crédit (insolvabilité ou retard) des débiteurs éligibles à ce compartiment soit entièrement transféré à l'entité d'achat d'une institution financière.

Les ratios de solvabilité financière du programme de titrisation sont en ligne avec ceux de la facilité de crédit multidevises de 1,8 milliard d'euros.

Les détails sur le risque de liquidité, le risque de variation des flux de trésorerie lié à l'évolution des taux d'intérêts, le risque de change, la valeur de marché des instruments financiers, le risque de prix et le risque de crédit sont donnés en section E.4.7.3 *Gestion des risques financiers* du présent document et en Note 23 des Notes annexes aux comptes consolidés (E.4.7.4).

Le risque sur actions est limité aux actions auto-détenues.

## F.5 Les activités de Gestion des Risques

En plus de la gestion du risque intégrée dans chaque processus, des activités dédiées sont également déployées pour une gestion transversale des risques.

### F.5.1 L'évaluation et la gestion des risques liés à l'activité

Atos a mis en place et renforcé au cours des dernières années une gestion des risques métier, qui repose sur une organisation et des processus spécifiques.

#### F.5.1.1 Le système de gestion des risques métier

Pour gérer ses processus d'examen des offres commerciales et de suivi des contrats, le Groupe dispose d'un corps de procédures et d'outils baptisé Atos Rainbow™. Le Groupe utilise un système de gestion des risques qui facilite l'analyse et le traitement des risques liés à l'activité tout au long du cycle de vie d'un projet. Ce procédé est intégré dans le processus de contrôle et d'approbation des ventes. L'objectif est de s'assurer que le Groupe ne soumette des offres que pour les projets qui peuvent être exécutés effectivement, et de fournir un système d'alerte rapide pour tout projet qui rencontre des difficultés ou qui dévie de ses objectifs initiaux. Plus précisément, le processus de gestion des risques :

- identifie les expositions potentielles, notamment les risques techniques, juridiques et financiers qui pourraient avoir un impact à tout moment au cours du cycle de vie du projet ;
- évalue, quantitativement et qualitativement, la matérialité de ces expositions qui ont été identifiées ;
- initie les mesures appropriées et optimisées en termes de coûts sur le contrôle ou l'atténuation du risque, pour diminuer la probabilité et l'incidence d'événements négatifs sur le projet ;
- gère l'exposition résiduelle à l'utilisation de processus internes pour optimiser notamment l'utilisation des ressources.

Tous les projets sont suivis mensuellement via le « Rainbow Delivery Dashboard », un tableau de bord donnant un aperçu des indicateurs financiers, opérationnels et techniques, client, juridique et fournisseurs.



## F.5.1.2 L'organisation de la gestion des risques et du processus Rainbow

Les processus de contrôle et d'approbation des phases de proposition et de contractualisation des offres sont regroupés sous la supervision d'un Senior Vice-Président Groupe en charge du Contrôle des Propositions et de la Gestion des Risques Métier, permettant l'identification et le suivi des risques depuis la proposition jusqu'à la mise en œuvre du projet.

La Direction du Contrôle des Propositions et de la Gestion des Risques Métier reporte directement au Directeur Financier Groupe. Les Directeurs de Risques des GBU et des lignes de Service Globales reportent directement au Senior Vice-Président en charge du Contrôle des Propositions et de la Gestion des Risques Métier, réduisant ainsi les niveaux de prise de décision.

## F.5.1.3 Le Comité de Gestion des Risques du Groupe

Un Comité de Gestion des Risques du Groupe se réunit mensuellement pour examiner les contrats les plus significatifs et les plus sensibles. Ce comité est placé sous la responsabilité du Directeur Financier Groupe et dirigé opérationnellement par le Senior Vice-Président Groupe en charge du Contrôle des Propositions et de la Gestion des Risques Métier. Les membres permanents du comité comptent les Vice-Présidents exécutifs en

charge des lignes de Service Globales et plusieurs autres représentants des fonctions globales dont la Direction Financière et la Direction Juridique. Le Comité des Comptes effectue deux fois par an une revue détaillée de tous les contrats importants en situation de risque, laquelle fait l'objet de mises à jour trimestrielles, le suivi étant réalisé par la ligne de Service, ou par le Comité de Gestion des Risques.

## F.5.2 Assurances

La Société a souscrit auprès de compagnies internationales d'assurance de premier plan une série de polices couvrant sa responsabilité à des niveaux de couverture que la Direction estime appropriés. Pour 2015, le coût total des programmes globaux d'assurance a représenté environ 0,20% du chiffre d'affaires du Groupe.

Le Groupe négocie ses plus importants programmes d'assurance de façon centralisée avec un renouvellement au 1<sup>er</sup> janvier pour la police « Responsabilité civile » et au 1<sup>er</sup> avril les polices « dommages/pertes d'exploitation ». En 2014, les polices « Dommages/Pertes d'Exploitation » et « Responsabilité Professionnelle » ont été renouvelées avec des limites de couverture de 200 millions et 150 millions d'euros respectivement. Il existe un certain nombre d'autres polices couvrant les autres risques assurables, y compris (sans que cette liste soit exhaustive) la responsabilité civile ou la flotte automobile, en adéquation avec les risques encourus, et compte tenu de la taille et des risques du Groupe.

Le niveau des franchises a été défini afin d'inciter à une bonne gestion des risques et de contrôler le niveau des primes.

Au niveau des pays, certaines polices répondent à des besoins réglementaires ou commerciaux locaux existants. Il s'agit

notamment des assurances « Responsabilité Civile Employeur », « Protection et déplacement des salariés ».

La société de réassurance entièrement détenue par Atos fournit une couverture pour certaines tranches des polices « Dommages/Pertes d'Exploitation » et « Responsabilité civile professionnelle », qui sont les polices les plus importantes pour l'activité du Groupe.

Les pertes assurables sont peu fréquentes. Ceci s'explique en partie par les processus de gestion des risques mis en œuvre sur tous les grands sites afin de protéger les sites du risque incendie et des autres événements assurables et de permettre une continuité de l'activité en cas de sinistre. Dans les relations contractuelles avec les clients, un processus continu et systématique de gestion des risques est utilisé comme décrit dans le chapitre précédent.

Les risques sont également suivis par le Comité de Souscription de la société de réassurance détenue par Atos qui veille à maintenir des fonds propres et des réserves techniques en adéquation avec les risques assurés, et recherche un niveau satisfaisant de diversification des réassureurs. Ce comité réalise également des études et analyses régulières pour vérifier la pertinence de la couverture d'assurance d'Atos.

## F.6 Litiges et réclamations

Atos est un groupe international qui opère dans 72 pays. Dans un grand nombre de ces pays, il n'existe aucun litige dans lequel le Groupe serait partie. Dans les autres pays, seul un faible nombre de réclamations ou d'actions impliquant le Groupe ont été formulées. Au regard de la taille et du chiffre d'affaires de ce dernier, le niveau de contentieux demeure faible.

Cela résulte en partie de l'incitation à l'auto-assurance, mais aussi de la forte promotion de la qualité des services rendus par le Groupe et de l'intervention de la Direction de Gestion des Risques entièrement dédiée au suivi des contrats, depuis l'offre commerciale jusqu'à la livraison des services. Ce suivi permet une alerte en amont des problèmes ou litiges potentiels. Tous les litiges et réclamations potentiels sont rapportés, suivis et gérés, de manière appropriée, à chaque stade de leur progression et

font l'objet de revues juridiques par la Direction Juridique du Groupe.

Au cours du second semestre 2015, certains litiges importants du Groupe ont été résolus dans des termes favorables au Groupe.

La Direction Générale considère que des provisions suffisantes ont été constituées.

Le montant total des provisions pour litiges dans les comptes consolidés clos au 31 décembre 2015 pour couvrir les litiges et réclamations identifiés, s'est accru de 57,2 millions d'euros (y compris les provisions pour réclamations fiscales et en matière de contributions sociales, mais excluant les litiges en matière de droit social).

### F.6.1 Litiges en matière fiscale et de contributions sociales

Le Groupe est engagé dans un certain nombre de litiges, réclamations et audits habituels en matière fiscale et de contributions sociales. De tels litiges sont généralement résolus par le biais de procédures administratives non contentieuses.

Certaines réclamations en matière fiscale et de contributions sociales sont localisées au Brésil, où Atos est tantôt défendeur tantôt requérant. De tels litiges sont courants pour les sociétés opérant dans cette région. Les procédures sont habituellement longues. Dans d'autres juridictions, ces réclamations sont

habituellement réglées par le biais de procédures administratives simples non contentieuses.

Il existe une réclamation significative à l'encontre des autorités fiscales britanniques en vue du remboursement d'une taxe (Stamp Duty) pour un montant de plus de 9 millions d'euros.

Le montant total des provisions pour les litiges en matière fiscale et de contributions sociales, figurant dans les comptes consolidés clos au 31 décembre 2015, était de 22,4 millions d'euros.

### F.6.2 Litiges en matière commerciale

Il existe un faible nombre de litiges en matière commerciale. Les litiges sont gérés par la Direction Juridique du Groupe.

Le Groupe fait l'objet d'un faible nombre de litiges en matière de propriété intellectuelle, de nature spéculative, portant sur des réclamations fortement surévaluées et sans fondement.

Un certain nombre d'importants litiges commerciaux existent dans des juridictions variées que le Groupe a intégrées à la suite

de l'acquisition de Siemens IT Solutions et Services, groupe Bull et de Xerox ITO. Certains de ces litiges concernent des actions intentées par le Groupe, et en 2015, un certain nombre d'entre eux ont été résolus avec succès.

Le montant total des provisions pour les litiges en matière commerciale, figurant dans les comptes consolidés clos au 31 décembre 2015, était de 34,8 millions d'euros.





### F.6.3 Litiges en matière sociale

Le Groupe emploie environ 100 000 salariés. Il existe relativement peu de litiges en matière sociale. Dans la plupart des juridictions il n'existe pas ou très peu de litiges. L'Amérique latine est la seule région où il existe un nombre important de litiges mais ceux-ci sont de faible valeur et habituels pour des sociétés opérant dans cette région.

Le Groupe est partie en qualité de défendeur à quelques litiges en matière sociale, de valeur plus importante au Brésil et au

Royaume-Uni. De l'avis du Groupe ces litiges sont pour la plupart dépourvus en tout ou partie de fondement et font l'objet d'une provision adaptée.

Il existe 29 litiges à l'encontre du Groupe dont la demande est supérieure à 300 000 euros. Le montant total des provisions pour ces litiges, figurant dans les comptes consolidés clos au 31 décembre 2015, était de 3,4 millions d'euros.

### F.6.4 Garanties de passif

Le Groupe n'est partie qu'à un petit nombre de litiges relatifs à la mise en jeu d'une garantie de passif à la suite d'opérations de cessions/acquisitions.

### F.6.5 Autres

A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autre procédure administrative, gouvernementale, judiciaire ou arbitrale, en cours ou potentielle, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.



# G

## Gouvernance d'entreprise et capital

<b>G.1</b>	<b>Administration de la Société</b>	<b>240</b>
<b>G.2</b>	<b>Information juridique</b>	<b>240</b>
G.2.1	Transformation en société européenne	240
G.2.2	Objet social et autres renseignements	241
G.2.3	Dispositions statutaires	241
G.2.4	Le Conseil d'Administration	243
<b>G.3</b>	<b>Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la Gouvernance d'Entreprise et le Contrôle Interne</b>	<b>253</b>
G.3.1	Gouvernance d'Entreprise	253
G.3.2	Le Contrôle Interne	264
G.3.3	Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration	269
<b>G.4</b>	<b>Rémunérations et actionariat des dirigeants</b>	<b>270</b>
G.4.1	Jetons de présence	270
G.4.2	Rémunération du mandataire social exécutif	271
G.4.3	Plans d'options de souscription d'actions et plans d'attribution d'actions de performance	275
G.4.4	Conformité de la rémunération globale du dirigeant mandataire social aux recommandations du Code AFEP-MEDEF	285
<b>G.5</b>	<b>Résolutions</b>	<b>289</b>
G.5.1	Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Annuelle	289
G.5.2	Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 au dirigeant mandataire social de la Société, soumis à l'avis des actionnaires	289
G.5.3	Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire sur les transactions réalisées sur des actions de la Société	295
<b>G.6</b>	<b>Code et chartes</b>	<b>296</b>
G.6.1	Pacte Mondial des Nations Unies	296
G.6.2	Code d'éthique	296
G.6.3	Autres dispositions applicables	297
G.6.4	Information privilégiée et délit d'initié	297
G.6.5	Règlement intérieur du Conseil d'Administration et Charte des administrateurs	298
<b>G.7</b>	<b>Evolution du capital et performance boursière</b>	<b>301</b>
G.7.1	Informations de base	301
G.7.2	Répartition du capital	302
G.7.3	Dividendes	303
G.7.4	Documentation	303
G.7.5	Calendrier financier	303
G.7.6	Contacts	303
G.7.7	Capital	304
G.7.8	Performance boursière	310

---

## G.1 Administration de la Société

Thierry Breton est le Président-Directeur général de la Société depuis le 10 février 2009, date à laquelle la gouvernance statutaire a été convertie d'un système avec Conseil de Surveillance et Directoire à un système à Conseil d'Administration. A l'occasion du vote de la transformation de la Société de société anonyme en société européenne décidée par l'Assemblée Générale Annuelle du 30 mai 2012, ce mode d'administration moniste a été maintenu par les actionnaires dans les statuts de la Société soumis à leur approbation.

Le Conseil d'Administration a confirmé ce choix du mode de gouvernance en décidant d'unifier de nouveau les fonctions de Président et de Directeur Général et de confirmer Thierry Breton au poste de Président-Directeur général lors du renouvellement de son mandat en 2012 et 2015.

La motivation de ce mode de direction et les moyens d'assurer un équilibre des pouvoirs dans la structure de gouvernance figurent dans la section ci-après « Mode de Direction ».

---

## G.2 Information juridique

### G.2.1 Transformation en société européenne

[G4-7]

La Société, initialement constituée sous forme de société anonyme, a été transformée en société européenne (Societas Europaea ou « SE ») par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 mai 2012. Elle est régie par les dispositions communautaires et nationales en vigueur sur les sociétés anonymes ainsi que par les statuts.

En effet, à la suite de l'acquisition de SIS, filiale du Groupe Siemens, le 1<sup>er</sup> juillet 2011, la Société est devenue une société de services informatiques leader en Europe. Le nouveau périmètre de la Société s'est enrichi et a été renforcé par de nouvelles implantations européennes et particulièrement en Allemagne, dans les pays d'Europe du Nord, d'Europe de l'Est et d'Europe Centrale. Afin de traduire cette dimension européenne renforcée, le Conseil d'Administration de la Société a proposé en 2012 de faire évoluer le statut de la Société d'une société anonyme vers une société européenne. En conséquence, la Société bénéficie désormais d'un socle formé par un dispositif homogène au sein de l'Union européenne, ce statut juridique étant reconnu dans la majorité des pays dans lesquels il est présent, en cohérence avec sa réalité économique, tant en ce qui concerne ses salariés que ses clients.

Le Conseil d'Administration, réuni le 20 décembre 2012, a constaté que les conditions de la transformation étaient réunies et, depuis le 8 janvier 2013, Atos SE est enregistrée en tant que société européenne à Conseil d'Administration au registre du commerce et des sociétés de Pontoise.

Les effets de la transformation de société anonyme en société européenne sont limités :

- la transformation de la Société en société européenne n'entraîne ni la dissolution de la Société, ni la création d'une personne morale nouvelle ;
- la durée de la Société, son objet et son siège social ne sont pas modifiés ;
- le capital de la Société reste fixé à la même somme et au même nombre d'actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune ; celles-ci restent admises aux négociations sur le marché Euronext Paris ;
- la durée de l'exercice social n'est pas modifiée du fait de l'adoption de la forme de société européenne et les comptes sont établis, présentés et contrôlés dans les conditions fixées par les statuts de la Société sous sa nouvelle forme et les dispositions du Code de commerce relatives aux sociétés européennes.

## G.2.2 Objet social et autres renseignements

- **Objet social** : Aux termes de l'article 2 des statuts, la Société a pour objet en France et tous autres pays :
  - le traitement de l'information, l'ingénierie de systèmes, les études, le conseil et l'assistance, plus particulièrement dans les domaines financiers et bancaires ;
  - la recherche, les études, la réalisation et la vente de produits ou services qui participent à la promotion ou au développement de l'automatisation et la diffusion de l'information en particulier : la conception, l'application et la mise en place de logiciels, de systèmes informatiques télématiques et bureautiques ;
  - elle pourra en outre, faire toute exploitation, soit par elle-même, soit par tous autres modes, sans aucune exception, créer toute société, faire tous apports à des sociétés existantes, fusionner ou s'allier avec elles, souscrire, acheter ou revendre tous titres et droits sociaux, prendre toutes commandites et faire tous prêts, crédits et avances ;
- et généralement toutes opérations industrielles ou commerciales, civiles, financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement aux objets ci-dessus.
- **Dénomination sociale** : La dénomination de la Société est devenue « Atos SE » (précédemment « Atos ») à l'occasion de la transformation en société européenne (article 3 des statuts).
- **Nationalité** : française.
- **Siège social** : Aux termes de l'article 4 des statuts, le siège social d'Atos SE est fixé à 80 quai Voltaire – 95870 Bezons, France – +33 (0) 1 73 26 00 00.
- **RCS** : Siren 323 623 603 RCS Pontoise.
- **Activité principale exercée (code APE)** : 7010Z.
- **Date de constitution et durée** : La Société a été constituée en 1982 pour une durée de 99 ans, soit jusqu'au 2 mars 2081.

## G.2.3 Dispositions statutaires

### Membres du Conseil d'Administration (articles 13, 14 et 15 des statuts)

La Société est administrée par un Conseil d'Administration de trois membres au moins et de douze membres au plus, nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires. Le Conseil d'Administration se renouvellera annuellement par roulement, de façon telle que ce roulement porte sur le tiers des membres du Conseil d'Administration. La durée des fonctions des administrateurs est de trois ans. Le nombre des membres du Conseil d'Administration ayant dépassé l'âge de 70 ans, ne peut être supérieur au tiers des membres en fonction. Chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions de la Société pendant toute la durée de son mandat (cette règle n'étant cependant pas applicable à l'administrateur représentant les salariés actionnaires).

### Président (article 21 des statuts)

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres un Président. Le Président représente le Conseil d'Administration. Il organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

### Directeur Général (article 23 des statuts)

En fonction du choix effectué par le Conseil d'Administration, la Direction Générale est assurée soit par le Président, soit par une personne nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi, les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil d'Administration attribuent expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration. Le Directeur Général représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

### Convocations et délibérations du Conseil d'Administration (article 18 des statuts)

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, et au minimum tous les trois mois. Le Président convoque les réunions du Conseil d'Administration. Lorsque le Conseil d'Administration ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le tiers au moins des membres du Conseil d'Administration peut demander au Président de convoquer celui-ci sur un ordre du jour déterminé. Le Directeur Général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante.

### **Pouvoirs du Conseil d'Administration (article 17 des statuts)**

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Le Conseil d'Administration fixe la limitation des pouvoirs du Directeur Général, le cas échéant, aux termes de son Règlement intérieur, en indiquant les décisions qui font l'objet d'une autorisation préalable du Conseil d'Administration.

### **Conventions réglementées (article 25 des statuts)**

Toute convention intervenant (directement ou indirectement ou par personne interposée) entre la Société et son Directeur Général, l'un de ses Directeurs Généraux Délégués, l'un de ses administrateurs, l'un de ses actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10% ou, s'il s'agit d'une société actionnaire, la société la contrôlant au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, doit être soumise à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration. Sont également soumises

à autorisation préalable, les conventions intervenant entre la Société et une entreprise, si le Directeur Général, l'un des Directeurs Généraux Délégués ou l'un des administrateurs de la Société est propriétaire, associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, membre du Conseil de Surveillance, ou, de façon générale, dirigeant de cette entreprise. Cette autorisation préalable n'est applicable ni aux conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales ni aux conventions conclues entre deux sociétés dont l'une détient, directement ou indirectement, la totalité du capital de l'autre, le cas échéant déduction faite du nombre minimum d'actions requis pour satisfaire aux exigences de l'article 1832 du Code civil ou des articles L. 225-1 et L. 226-1 du Code de commerce.

### **Rémunération des administrateurs (article 20 des statuts)**

Les membres du Conseil d'Administration peuvent recevoir à titre de jetons de présence une rémunération dont le montant global, déterminé par l'Assemblée Générale, est réparti librement par le Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration peut notamment allouer une part supérieure aux administrateurs membres des comités.

## **Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions**

### **Droits de vote (article 33 des statuts)**

Chaque action donne droit à une voix. Il n'existe pas d'action à droit de vote double. Lors de l'Assemblée Générale Mixte tenue le 28 mai 2015, les actionnaires ont approuvé la modification de l'article 33 des statuts ayant pour objet d'exclure l'application de la loi dite « Florange » (loi du 29 mars 2014) concernant les droits de vote double et en conséquence, de maintenir des droits de vote simples aux Assemblées Générales de la Société.

### **Participation aux Assemblées Générales (article 28 des statuts)**

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire. Tout actionnaire peut se faire représenter par son conjoint, par un autre actionnaire, ou par le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité. Il peut en outre se faire représenter par toute autre personne physique ou morale de son choix, le mandataire devant justifier de son mandat.

Le droit de participer aux Assemblées Générales de tout actionnaire est subordonné à l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte conformément à la réglementation en vigueur. Pour les propriétaires de titres au porteur, l'attestation constatant la propriété de leurs titres sera délivrée par l'intermédiaire habilité teneur de leur compte, leur permettant de participer à l'Assemblée Générale.

Les actionnaires, sur décision du Conseil d'Administration de la Société, peuvent participer aux Assemblées Générales par visioconférence ou par des moyens de télécommunication, y compris Internet. L'article 28 des statuts prévoit les modalités de cette participation des actionnaires aux Assemblées, notamment au moyen d'un formulaire électronique de vote proposé sur le

site Internet de la Société. La Société a mis en place le vote par Internet pour la première fois lors de l'Assemblée Générale Mixte du 28 mai 2015, au travers de la mise à disposition d'un site de vote en ligne dédié préalablement à l'Assemblée Générale.

### **Titres aux porteurs identifiables (article 9 par.3 des statuts)**

La Société peut procéder à tout moment à l'identification des détenteurs des titres au porteur.

### **Modifications des droits des actionnaires**

Toute modification des statuts qui énoncent les droits attachés aux actions, doit être approuvée en Assemblée Générale Extraordinaire à la majorité des deux tiers. Seul un vote à l'unanimité peut augmenter la responsabilité des actionnaires.

### **Modalités de convocation et conduite des Assemblées Générales Ordinaires et Assemblées Générales Extraordinaires (articles 34 et 35 des statuts)**

Les Assemblées Générales sont dites « extraordinaires » lorsque leur objet est d'apporter une modification aux statuts de la Société ou à sa nationalité, ou lorsque la loi le prévoit, et « ordinaires » dans tous les autres cas. L'Assemblée Générale Extraordinaire statue aux deux tiers des voix exprimées, et l'Assemblée Ordinaire statue à la majorité des voix exprimées ; les voix exprimées ne comprennent pas les votes blancs ou nuls des actionnaires présents, représentés ou votant par correspondance.

Les Assemblées Générales sont convoquées et conduites selon les règles et les conditions prévues par la législation française.

### Franchissement de seuils statutaires (article 10 des statuts)

Outre les seuils prévus par les dispositions législatives et réglementaires applicables, toute personne physique ou morale qui, agissant seule ou de concert, vient à détenir, directement ou indirectement, un nombre d'actions représentant une proportion du capital ou des droits de vote supérieure ou égale à 2%, puis à tout multiple de 1% doit informer la Société du nombre total d'actions, de droits de vote ou de titres donnant accès au capital ou de droits de vote de la Société qu'elle possède, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social, dans un délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement du ou des seuil(s) de participation.

A la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5% au moins du capital ou des droits de vote de la Société, le non-respect de cette obligation d'information est sanctionné, pour les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée, par la privation du droit de vote pour toute Assemblée Générale qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

La même obligation d'information s'impose, dans le même délai et selon les mêmes modalités, à chaque fois que la fraction du capital social ou des droits de vote possédée par un actionnaire devient inférieure à l'un des seuils mentionnés ci-dessus.

## Comptes sociaux (article 37, 38 et 39 des statuts)

### Réserve légale

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé 5% pour constituer le fonds de réserve légale, ce prélèvement cessant d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital social mais reprenant si, pour une cause quelconque, la réserve légale devient inférieure à ce dixième.

L. 232-18 du Code de commerce. L'Assemblée Générale des actionnaires peut ouvrir aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement en numéraire et le paiement en actions nouvelles de la Société dans les conditions fixées par la loi.

### Approbation de dividendes

Les modalités de mise en paiement des dividendes sont votées par l'Assemblée Générale conformément aux articles L. 232-12 à

### Contrôle de l'émetteur

Il n'existe aucune disposition dans les statuts de la Société, ni dans aucune charte ou Règlement intérieur, pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société.

## G.2.4 Le Conseil d'Administration

[G4-39]

### Composition du Conseil d'Administration

La composition du Conseil d'Administration a été modifiée en 2015 en raison des événements suivants :

Date	Administrateur concerné	Evénement
26 mars 2015	<b>Michel Paris</b>	Démission de son mandat d'administrateur et membre du Comité des Comptes, avec effet à l'issue de la réunion du Conseil d'Administration du 26 mars 2015
15 avril 2015	<b>Valérie Bernis</b>	Nomination à titre provisoire de Mme Valérie Bernis en qualité d'administrateur par le Conseil d'Administration
28 mai 2015	<b>Thierry Breton</b> <b>Bertrand Meunier</b> <b>Pasquale Pistorio</b> <b>Valérie Bernis</b>	Renouvellement du mandat d'administrateur pour trois ans  Ratification de la nomination de Mme Valérie Bernis en qualité d'administrateur par l'Assemblée Générale Annuelle pour un mandat de deux ans.

En conséquence, au 31 décembre 2015, le Conseil d'Administration était constitué de 11 membres comme indiqué ci-dessous :

**Thierry BRETON**

**Nombre d'actions :**  
642 914

**Date de naissance :**  
15/01/1955

**Nationalité :**  
Française

**Date de renouvellement :**  
28 mai 2015

**Date de fin du mandat :**  
AG statuant sur les comptes de l'exercice 2017

**Biographie - Expérience professionnelle**

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

Thierry Breton est diplômé de l'Ecole Supérieure d'Electricité (Supélec) de Paris et de la 46e session de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (IHEDN). Il devient, en 1986, chef du projet du Futuroscope de Poitiers puis en dirige le téléport, et intègre le cabinet de René Monory au Ministère de l'Education Nationale en tant que conseiller pour l'informatique et les technologies nouvelles. Il siège également au Conseil Régional de Poitou-Charentes de 1986 à 1992 (en tant que Vice-Président à partir de 1988).

Il entre ensuite chez Bull en tant que Directeur de la Stratégie et du Développement, puis Directeur Général Adjoint. Administrateur du Groupe en février 1996, il est successivement Vice-Président du Conseil d'Administration puis Administrateur Délégué du Groupe.

Président-Directeur Général de Thomson (1997-2002) puis Président-Directeur Général de France Telecom (2002-2005), il a été Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie entre le 25 février 2005 et le 16 mai 2007, puis professeur à l'Université Harvard, aux Etats-Unis, titulaire d'une chaire « Leadership, corporate accountability », avant de prendre, en novembre 2008, la Présidence du Directoire de Atos Origin.

Il est aujourd'hui Président du Conseil d'Administration et Directeur Général d'Atos SE.

**Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères**

**Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015**

**Au sein du Groupe Atos**

France :  
Président du Conseil d'Administration : Worldline\*\*, Bull

**A l'extérieur du Groupe Atos**

France :  
Administrateur : Carrefour SA\*\*  
Etranger :  
Administrateur : Sonatel\*\* (Sénégal), Sats\*\* (Singapour)

**Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années**

**Au sein du Groupe Atos**

Directeur Général d'Atos International

**A l'extérieur du Groupe Atos**

Aucun

\*\* Société cotée (Worldline est contrôlée par Atos SE).

**Nicolas BAZIRE\***

Président du Comité des Nominations et Rémunérations

**Nombre d'actions :**  
1 024

**Date de naissance :**  
13/07/1957

**Nationalité :**  
Française

**Date de renouvellement :**  
27 mai 2014

**Date de fin du mandat :**  
AG statuant sur les comptes de l'exercice 2016

**Biographie - Expérience professionnelle****Directeur Général du Groupe Arnault SAS**

Nicolas Bazire est diplômé de l'Ecole Navale (1978), de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (1984), ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Magistrat à la cour des Comptes. Nicolas Bazire a été auditeur puis conseiller référendaire à la Cour des Comptes.

En 1993, Nicolas Bazire devient Directeur de Cabinet du Premier Ministre Edouard Balladur. Associé-gérant de Rothschild & Cie Banque entre 1995 et 1999, il est nommé Président du Conseil des Commanditaires à cette date.

Il est nommé Directeur Général du Groupe Arnault en 1999 et entre au Conseil d'Administration du Groupe LVMH dont il est également membre du Comité Exécutif.

Nicolas Bazire est Officier de marine de réserve. Il est Officier dans l'Ordre National du Mérite et Chevalier de la Légion d'Honneur.

**Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères****Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015****Au sein du Groupe Atos**

Aucun

**A l'extérieur du Groupe Atos****France :**

- Membre du Conseil de Surveillance : Montaigne Finance SAS, Semyrhamis SAS
- Vice-Président du Conseil de Surveillance : Les Echos SAS
- Directeur Général délégué : Groupe Arnault SAS
- Administrateur : LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA\*\*, Agache Développement SA, Europatweb SA, Financière Agache Private Equity SA, Groupe les Echos SA, LV Group SA, Suez Environnement Company SA\*\*, Carrefour SA\*\*, Fondation Louis Vuitton pour la Création (Fondation d'Entreprise)
- Représentant permanent :
  - Groupe Arnault SAS, administrateur de Financière Agache SA
  - Ufipar SAS, administrateur de Louis Vuitton Malletier SA
  - Montaigne Finance SAS, administrateur de GA Placements SA
  - Lifipar, administrateur de SBM (Monaco)

**Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années****Au sein du Groupe Atos**

Aucun

**A l'extérieur du Groupe Atos**

- Président : Société Financière Saint-Nivard SAS
- Membre du Comité de Surveillance : Lyparis SAS,
- Administrateur : Ipsos SA\*\*, Marignan Investissements SA, Tajan SA et Go Invest SA (Belgique)

\* Administrateur indépendant.

\*\* Société cotée.

## Valérie BERNIS\*

<p><b>Nombre d'actions :</b> 500</p> <p><b>Date de naissance :</b> 09/12/1958</p> <p><b>Nationalité :</b> Française</p> <p><b>Date de nomination :</b> 15 avril 2015, ratifiée par l'AG du 28 mai 2015</p> <p><b>Date de fin du mandat :</b> AG statuant sur les comptes de l'exercice 2016</p>	<b>Biographie - Expérience professionnelle</b>	
	<p><b>Directeur Général Adjoint de Engie en charge des Communications, Marketing et Responsabilité Environnementale et Sociétale</b></p> <p>Valérie Bernis est diplômée de l'Institut Supérieur de Gestion et de l'Université de Sciences Economiques de Limoges. En 1996, elle rejoint la Compagnie de Suez en tant que Vice-Président exécutif en charge de la communication puis, en 1999, en tant que Directeur Délégué en charge de la Communication Corporate et du Développement Durable. A la même époque, elle a passé cinq ans comme Président-Directeur Général de la chaîne de télévision Paris Première. Valérie Bernis est actuellement Directeur Général Adjoint de Engie, en charge des Communications, du Marketing et Responsabilité Environnementale et Sociétale. Elle est membre des Conseils d'Administration d'Euro Disney, de Suez Environnement Company, et de l'Occitane.</p>	
	<b>Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères</b>	
	<p><b>Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015</b></p> <p><b>Au sein du Groupe Atos</b> Aucun</p> <p><b>A l'extérieur du Groupe Atos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrateur : Suez Environnement Company**, AROP, Palais de Tokyo</li> <li>• Administrateur indépendant : l'Occitane**</li> <li>• Membre du Conseil de Surveillance : Euro Disney SCA**</li> </ul>	<p><b>Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années</b></p> <p><b>Au sein du Groupe Atos</b> Aucun</p> <p><b>A l'extérieur du Groupe Atos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrateur : Bull (jusqu'en juillet 2013), CEGID (jusqu'en juillet 2013), Société Monégasque d'Electricité et de Gaz (SMEG) (jusqu'en juin 2012), Serna North America (jusqu'en septembre 2011), Suez Tractebel (jusqu'en avril 2010).</li> </ul>

\* Administrateur indépendant.

\*\* Société cotée.

## Roland BUSCH

<p>Membre du Comité des Comptes</p> <p><b>Nombre d'actions :</b> 1 000</p> <p><b>Date de naissance :</b> 22/11/1964</p> <p><b>Nationalité :</b> Allemande</p> <p><b>Date de renouvellement :</b> 27 mai 2014</p> <p><b>Date de fin du mandat :</b> AG statuant sur les comptes de l'exercice 2016</p>	<b>Biographie - Expérience professionnelle</b>	
	<p><b>Membre du Directoire de Siemens AG (Allemagne)</b></p> <p>Roland Busch est diplômé de l'Université Friedrich Alexander en Allemagne où il a obtenu un Doctorat en Sciences Physiques et de l'Université de Grenoble.</p> <p>Il est membre du Directoire de Siemens AG.</p> <p>Au cours des cinq dernières années, Roland Busch a exercé les mandats de Président du Secteur Infrastructure &amp; Cities et Directeur de la Stratégie de Siemens AG en Allemagne.</p>	
	<b>Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères</b>	
	<p><b>Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015</b></p> <p><b>Au sein du Groupe Atos</b> Aucun</p> <p><b>A l'extérieur du Groupe Atos</b></p> <p>Etranger :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exécutif Vice-Président, Membre du Directoire de Siemens** (Allemagne)</li> <li>• Président <i>Asia Pacific</i>, Siemens** (Allemagne)</li> <li>• Responsable du département développement durable, Siemens** (Allemagne)</li> <li>• Vice-Président du Conseil d'Administration et membre du Comité des Comptes d'OSRAM Licht AG** (Allemagne)</li> </ul>	<p><b>Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années</b></p> <p><b>Au sein du Groupe Atos</b> Aucun</p> <p><b>A l'extérieur du Groupe Atos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Président du Secteur <i>Infrastructure &amp; Cities</i>, Siemens AG**</li> <li>• Directeur de la Stratégie, Siemens AG** (Allemagne)</li> </ul>

\*\* Société cotée.

**Jean FLEMING**

Administrateur représentant les salariés actionnaires <b>Nombre d'actions :</b> 672 <b>Date de naissance :</b> 04/03/1969 <b>Nationalité :</b> Britannique <b>Date de renouvellement :</b> 29 mai 2013 <b>Date de fin du mandat :</b> AG statuant sur les comptes de l'exercice 2016	<b>Biographie - Expérience professionnelle</b>	
	<b>Operations Director, Business Process Services, Atos IT Services UK Ltd (Royaume-Uni)</b> Jean Fleming est titulaire d'un MSc en <i>Human Resources</i> obtenu à la South Bank University de Londres et d'un BA de Business Administration obtenu à Brunel University. Elle est <i>Operations Director, Business Process Services</i> au sein d'Atos au Royaume-Uni. Jean Fleming exerce le mandat d'administratrice représentant les salariés actionnaires.	
	<b>Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères</b>	
	<b>Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015</b> Aucun	<b>Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années</b> Aucun

**Bertrand MEUNIER\***

Membre du Comité des Nominations et Rémunérations Membre du Comité des Comptes <b>Nombre d'actions :</b> 1 000 <b>Date de naissance :</b> 10/03/1956 <b>Nationalité :</b> Française <b>Date de renouvellement :</b> 28 mai 2015 <b>Date de fin du mandat :</b> AG statuant sur les comptes de l'exercice 2017	<b>Biographie - Expérience professionnelle</b>	
	<b>Managing Partner de CVC Capital Partners Ltd (Royaume-Uni)</b> Bertrand Meunier est diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Université de Paris-VI. Il rejoint PAI Partners de 1982 à 2009. Bertrand Meunier a rejoint CVC Capital Partners Ltd en 2012, en qualité de <i>Managing Partner</i> .	
	<b>Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères</b>	
	<b>Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015</b> <b>Au sein du Groupe Atos</b> Aucun <b>A l'extérieur du Groupe Atos</b> <b>France :</b> • Parex • Vedici • Linxens <b>Etranger :</b> • CVC Group Ltd (Luxembourg) • Continental Food (Belgique)	<b>Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années</b> <b>Au sein du Groupe Atos</b> Aucun <b>A l'extérieur du Groupe Atos</b> • Président : M&M Capital SAS, Financière Le Play SAS • Administrateur : CVC Capital Partners (Luxembourg)

\* Administrateur indépendant.

**Colette NEUVILLE\***

<p><b>Nombre d'actions :</b> 1 012</p> <p><b>Date de naissance :</b> 21/01/1937</p> <p><b>Nationalité :</b> Française</p> <p><b>Date de renouvellement :</b> 27 mai 2014</p> <p><b>Date de fin du mandat :</b> AG statuant sur les comptes de l'exercice 2016</p>	<b>Biographie - Expérience professionnelle</b>		
	<b>Présidente (fondatrice) de l'ADAM</b>		
	<p>Colette Neuville, est licenciée en droit, lauréate de la Faculté de droit, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, et diplômée d'études supérieures (DES) d'Economie Politique et de Sciences Economiques. Elle a occupé les fonctions d'économiste au secrétariat international de l'OTAN, puis à l'ONI (Office National des Irrigations au Maroc) et à l'agence de bassin de Loire-Bretagne. Madame Neuville est présidente fondatrice de l'ADAM (Association de Défense des Actionnaires Minoritaires) et membre de la commission « Epargnants et Actionnaires Minoritaires » de l'AMF. Elle est administrateur référent du Conseil d'Administration, membre du Comité d'Audit et Présidente du Comité des Nominations et Rémunérations de Groupe Eurotunnel SA. Elle est membre du Conseil de Gouvernance de l'Ecole de Droit et de Management de Paris. Elle est membre du conseil d'administration de la FAIDER et de l'ARCAF. Elle est aussi membre du Comité d'Ethique de Canal+.</p>		
	<b>Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères</b>		
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><b>Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015</b></p> <p><b>Au sein du Groupe Atos</b></p> <p>Aucun</p> <p><b>A l'extérieur du Groupe Atos</b></p> <p>France:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrateur : Groupe Eurotunnel SA** (également membre du Comité d'Audit et Présidente du Comité de Rémunération et administrateur référent depuis février 2014), ARCAF (association des fonctionnaires épargnants pour la retraite), FAIDER (fédération des associations indépendantes de défense des épargnants pour la retraite)</li> <li>• Membre : de la Commission consultative « Epargnants et actionnaires minoritaires » de l'AMF, du Conseil de Gouvernance de l'Ecole de Droit &amp; Management de Paris, du Club des présidents de Comités de Rémunérations sous l'égide de l'Institut Français des Administrateurs ; membre du Comité d'Ethique de Canal +</li> </ul> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><b>Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années</b></p> <p><b>Au sein du Groupe Atos</b></p> <p>France</p> <p>Membre du Conseil de Surveillance et censeur : Atos SA**</p> <p><b>A l'extérieur du Groupe Atos</b></p> <p>Membre : Forum Européen de Corporate Governance, auprès de la Commission Européenne</p> <p>Membre : du conseil d'administration et du Comité d'Audit de Numericable-SFR** du 27 novembre 2014 au 12 janvier 2016</p> </td> </tr> </table>	<p><b>Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015</b></p> <p><b>Au sein du Groupe Atos</b></p> <p>Aucun</p> <p><b>A l'extérieur du Groupe Atos</b></p> <p>France:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrateur : Groupe Eurotunnel SA** (également membre du Comité d'Audit et Présidente du Comité de Rémunération et administrateur référent depuis février 2014), ARCAF (association des fonctionnaires épargnants pour la retraite), FAIDER (fédération des associations indépendantes de défense des épargnants pour la retraite)</li> <li>• Membre : de la Commission consultative « Epargnants et actionnaires minoritaires » de l'AMF, du Conseil de Gouvernance de l'Ecole de Droit &amp; Management de Paris, du Club des présidents de Comités de Rémunérations sous l'égide de l'Institut Français des Administrateurs ; membre du Comité d'Ethique de Canal +</li> </ul>	<p><b>Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années</b></p> <p><b>Au sein du Groupe Atos</b></p> <p>France</p> <p>Membre du Conseil de Surveillance et censeur : Atos SA**</p> <p><b>A l'extérieur du Groupe Atos</b></p> <p>Membre : Forum Européen de Corporate Governance, auprès de la Commission Européenne</p> <p>Membre : du conseil d'administration et du Comité d'Audit de Numericable-SFR** du 27 novembre 2014 au 12 janvier 2016</p>
<p><b>Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015</b></p> <p><b>Au sein du Groupe Atos</b></p> <p>Aucun</p> <p><b>A l'extérieur du Groupe Atos</b></p> <p>France:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrateur : Groupe Eurotunnel SA** (également membre du Comité d'Audit et Présidente du Comité de Rémunération et administrateur référent depuis février 2014), ARCAF (association des fonctionnaires épargnants pour la retraite), FAIDER (fédération des associations indépendantes de défense des épargnants pour la retraite)</li> <li>• Membre : de la Commission consultative « Epargnants et actionnaires minoritaires » de l'AMF, du Conseil de Gouvernance de l'Ecole de Droit &amp; Management de Paris, du Club des présidents de Comités de Rémunérations sous l'égide de l'Institut Français des Administrateurs ; membre du Comité d'Ethique de Canal +</li> </ul>	<p><b>Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années</b></p> <p><b>Au sein du Groupe Atos</b></p> <p>France</p> <p>Membre du Conseil de Surveillance et censeur : Atos SA**</p> <p><b>A l'extérieur du Groupe Atos</b></p> <p>Membre : Forum Européen de Corporate Governance, auprès de la Commission Européenne</p> <p>Membre : du conseil d'administration et du Comité d'Audit de Numericable-SFR** du 27 novembre 2014 au 12 janvier 2016</p>		

\* Administrateur indépendant.

\*\* Société cotée.

**Aminata NIANE\***

Membre du Comité des Comptes

**Nombre d'actions :**  
1012

**Date de naissance :**  
09/12/1956

**Nationalité :**  
Sénégalaise

**Date de renouvellement :**  
29 mai 2013

**Date de fin du mandat :**  
AG statuant sur les comptes de l'exercice 2015

**Biographie - Expérience professionnelle****Directeur par intérim pour le Retour de la Banque Africaine de Développement à son siège à Abidjan**

Après avoir obtenu un Baccalauréat C au Lycée John F. Kennedy à Dakar, Aminata Niane est partie poursuivre ses études à Toulouse, Rennes puis à Montpellier en France. Ses études supérieures en France ont été sanctionnées par une Maîtrise en Chimie et un Diplôme d'Ingénieur en Sciences et Technologies des Industries alimentaires.

Elle a ensuite démarré sa vie professionnelle en 1983 en tant qu'ingénieur dans de grandes entreprises sénégalaises de l'agro-alimentaire (Société industrielle des Produits laitiers/SIPL et SONACOS).

Cette expérience s'est poursuivie en 1987 dans l'administration sénégalaise (Ministère du Commerce, Institut sénégalais de Normalisation), puis à partir de 1991 dans les premières structures d'appui au secteur privé, financées par la Coopération française et la Banque mondiale (Cellule d'Appui à l'Environnement des Entreprises et Fondation Secteur privé).

Enfin, après quelques années d'expérience entrepreneuriale dans le conseil en stratégie, Aminata Niane a été nommée en 2000 Directeur Général de l'APIX, Agence nationale chargée de la Promotion des Investissements et des Grands Travaux, dont la création et la gestion lui ont été confiées jusqu'en mai 2012. Ensuite elle a occupé le poste de Conseil spécial du Président de la République du Sénégal jusqu'en mai 2013.

Aujourd'hui, elle est Directeur par intérim pour le Retour de la Banque Africaine de Développement (BAD) à son siège à Abidjan, après avoir occupé le poste de Spécialiste en Chef, Conseiller du Vice-Président Infrastructure, Secteur Privé et Intégration régionale de la BAD.

**Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères****Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015**

Aucun

**Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années****Au sein du Groupe Atos**

Aucun

**A l'extérieur du Groupe Atos**

- Directeur Général de l'Agence Nationale chargée de la Promotion de l'Investissement et des Grands Travaux (APIX) devenue APIX SA (Sénégal)
- Président du Conseil d'Administration : Société Aéroport International Blaise Diagne (ABID SA – Sénégal)

\* Administrateur indépendant.

## Lynn PAINE\*

<p><b>Nombre d'actions :</b> 1 000</p> <p><b>Date de naissance :</b> 17/07/1949</p> <p><b>Nationalité :</b> Américaine</p> <p><b>Date de nomination :</b> 29 mai 2013</p> <p><b>Date de fin du mandat :</b> AG statuant sur les comptes de l'exercice 2015</p>	<b>Biographie - Expérience professionnelle</b>		
	<p><b>Vice-doyenne d'Harvard Business School/Professeur de gestion et d'administration des affaires – Chaire John G. Mclean</b></p> <p>Lynn Paine est Vice-Doyenne d'Harvard Business School, ancienne responsable de l'unité Direction Générale, et intervient en qualité de spécialiste en matière de gouvernance d'entreprise. Spécialiste américaine de renommée mondiale, elle enseigne aujourd'hui la gouvernance d'entreprise au sein de MBA et <i>d'executive programs</i>.</p> <p>Elle a cofondé et dirigé le programme « Management et Responsabilité Sociale d'Entreprise » (<i>Leadership and Corporate Accountability</i>) dispensé au sein des MBA et <i>Advanced Management Program</i> d'Harvard. Mme Paine a également enseigné dans de nombreux <i>executive programs</i> incluant le <i>Senior Executive Program</i> consacré à la Chine, et actuellement le programme <i>Leading Global Business</i>.</p> <p>En complément de son activité de formation et de consultante pour de nombreuses entreprises, elle a siégé dans plusieurs comités consultatifs, notamment au sein de la commission du <i>Conference Board</i> sur la transparence financière dans les entreprises privées, et au sein de l'équipe du <i>Conference Board</i> relatif à la rémunération des dirigeants.</p>		
	<b>Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères</b>		
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><b>Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015</b></p> <p><b>Au sein du Groupe Atos</b> Aucun</p> <p><b>A l'extérieur du Groupe Atos</b></p> <p>Etranger :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membre public du <i>Governing Board, Center for Audit Quality</i>, Washington, D.C.</li> <li>• <i>Academic Advisory Council, Hills Program on Governance – Center for Strategic and International Studies</i>, Washington, D.C.</li> <li>• <i>Selection Panel, Luce Scholars Program</i>, Henry Luce Foundation, NYC</li> </ul> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><b>Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années</b></p> <p><b>Au sein du Groupe Atos</b> Aucun</p> <p><b>A l'extérieur du Groupe Atos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membre du Conseil consultatif, <i>Conference Board Governance Center</i>, NYC (2009-2011)</li> <li>• Administrateur : RiskMetrics Group (ayant fusionné avec MSCI en juin 2010) (2008-2010) et membre du Comité des Rémunérations et Ressources Humaines</li> </ul> </td> </tr> </table>	<p><b>Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015</b></p> <p><b>Au sein du Groupe Atos</b> Aucun</p> <p><b>A l'extérieur du Groupe Atos</b></p> <p>Etranger :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membre public du <i>Governing Board, Center for Audit Quality</i>, Washington, D.C.</li> <li>• <i>Academic Advisory Council, Hills Program on Governance – Center for Strategic and International Studies</i>, Washington, D.C.</li> <li>• <i>Selection Panel, Luce Scholars Program</i>, Henry Luce Foundation, NYC</li> </ul>	<p><b>Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années</b></p> <p><b>Au sein du Groupe Atos</b> Aucun</p> <p><b>A l'extérieur du Groupe Atos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membre du Conseil consultatif, <i>Conference Board Governance Center</i>, NYC (2009-2011)</li> <li>• Administrateur : RiskMetrics Group (ayant fusionné avec MSCI en juin 2010) (2008-2010) et membre du Comité des Rémunérations et Ressources Humaines</li> </ul>
<p><b>Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015</b></p> <p><b>Au sein du Groupe Atos</b> Aucun</p> <p><b>A l'extérieur du Groupe Atos</b></p> <p>Etranger :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membre public du <i>Governing Board, Center for Audit Quality</i>, Washington, D.C.</li> <li>• <i>Academic Advisory Council, Hills Program on Governance – Center for Strategic and International Studies</i>, Washington, D.C.</li> <li>• <i>Selection Panel, Luce Scholars Program</i>, Henry Luce Foundation, NYC</li> </ul>	<p><b>Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années</b></p> <p><b>Au sein du Groupe Atos</b> Aucun</p> <p><b>A l'extérieur du Groupe Atos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membre du Conseil consultatif, <i>Conference Board Governance Center</i>, NYC (2009-2011)</li> <li>• Administrateur : RiskMetrics Group (ayant fusionné avec MSCI en juin 2010) (2008-2010) et membre du Comité des Rémunérations et Ressources Humaines</li> </ul>		

\* Administrateur indépendant.

## Pasquale PISTORIO\*

<p>Administrateur Référent Membre du Comité des Nominations et Rémunérations</p> <p><b>Nombre d'actions :</b> 1 000</p> <p><b>Date de naissance :</b> 06/01/1936</p> <p><b>Nationalité :</b> Italienne</p> <p><b>Date de renouvellement :</b> 28 mai 2015</p> <p><b>Date de fin du mandat :</b> AG statuant sur les comptes de l'exercice 2017</p>	<b>Biographie - Expérience professionnelle</b>		
	<p><b>Président de la Fondation Pistorio (Suisse) (organisation caritative)</b></p> <p>Pasquale Pistorio est titulaire d'un diplôme d'ingénieur en électronique de l'école Polytechnique de Turin. Il débute sa carrière chez Motorola qu'il intègre en 1967 en qualité de commercial pour être ensuite nommé Directeur du Département Marketing International et Vice-Président de Motorola Corporation en 1977.</p> <p>En 1978, il devient le General Manager de la division International Semiconductor. En 1980, il est nommé Président-Directeur-Général de SGS Group et mène avec succès, en 1987, la fusion entre cette société et Thomson Semiconductors. Le nouvel ensemble sera renommé STMicroelectronics en 1998.</p> <p>En 2005, Pasquale Pistorio est nommée Honorary Chairman du Conseil d'Administration et ambassadeur de STMicroelectronics.</p>		
	<b>Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères</b>		
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><b>Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015</b></p> <p><b>Au sein du Groupe Atos</b> Aucun</p> <p><b>A l'extérieur du Groupe Atos</b></p> <p>Etranger :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Président d'honneur : STMicroelectronics Corporation (Suisse), ST Foundation (Suisse) et de Kyoto Club (Italie) (organisations caritatives)</li> <li>• Administrateur indépendant : Brembo S.p.A.** (Italie), XiD (Singapour)</li> </ul> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><b>Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années</b></p> <p><b>Au sein du Groupe Atos</b> Aucun</p> <p><b>A l'extérieur du Groupe Atos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrateur : Accent (Luxembourg)</li> <li>• Président, puis administrateur indépendant : Sagem Wireless** (devenue Mobiwire Up**)</li> <li>• Administrateur indépendant : Fiat S.p.A.**</li> <li>• Vice-Président : Confindustria en charge de l'Innovation et la Recherche (Italie)</li> </ul> </td> </tr> </table>	<p><b>Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015</b></p> <p><b>Au sein du Groupe Atos</b> Aucun</p> <p><b>A l'extérieur du Groupe Atos</b></p> <p>Etranger :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Président d'honneur : STMicroelectronics Corporation (Suisse), ST Foundation (Suisse) et de Kyoto Club (Italie) (organisations caritatives)</li> <li>• Administrateur indépendant : Brembo S.p.A.** (Italie), XiD (Singapour)</li> </ul>	<p><b>Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années</b></p> <p><b>Au sein du Groupe Atos</b> Aucun</p> <p><b>A l'extérieur du Groupe Atos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrateur : Accent (Luxembourg)</li> <li>• Président, puis administrateur indépendant : Sagem Wireless** (devenue Mobiwire Up**)</li> <li>• Administrateur indépendant : Fiat S.p.A.**</li> <li>• Vice-Président : Confindustria en charge de l'Innovation et la Recherche (Italie)</li> </ul>
<p><b>Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015</b></p> <p><b>Au sein du Groupe Atos</b> Aucun</p> <p><b>A l'extérieur du Groupe Atos</b></p> <p>Etranger :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Président d'honneur : STMicroelectronics Corporation (Suisse), ST Foundation (Suisse) et de Kyoto Club (Italie) (organisations caritatives)</li> <li>• Administrateur indépendant : Brembo S.p.A.** (Italie), XiD (Singapour)</li> </ul>	<p><b>Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années</b></p> <p><b>Au sein du Groupe Atos</b> Aucun</p> <p><b>A l'extérieur du Groupe Atos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrateur : Accent (Luxembourg)</li> <li>• Président, puis administrateur indépendant : Sagem Wireless** (devenue Mobiwire Up**)</li> <li>• Administrateur indépendant : Fiat S.p.A.**</li> <li>• Vice-Président : Confindustria en charge de l'Innovation et la Recherche (Italie)</li> </ul>		

\* Administrateur indépendant.

\*\* Société cotée.

**Vernon SANKEY\***

Président du Comité des Comptes

**Nombre d'actions :**  
1 000

**Date de naissance :**  
09/05/1949

**Nationalité :**  
Britannique

**Date de renouvellement :**  
29 mai 2013

**Date de fin du mandat :**  
AG statuant sur les comptes de l'exercice 2015

**Biographie - Expérience professionnelle****Mandataire social d'entreprises**

Vernon Sankey est diplômé de *Oriel College* à l'Université d'Oxford (Royaume-Uni).

Il rejoint Reckitt and Colman plc en 1971, et devient Directeur Général au Danemark, en France, aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne. Il est Directeur Général du Groupe sur la période 1992 – 1999.

Il a depuis occupé plusieurs postes non exécutifs avec la fonction de Président ou membre du Conseil (Pearson plc, Zurich AG, Taylor Woodrow plc, Thomson Travel plc, Gala plc, Photo-Me plc, Firmenich SA, etc.) et a été un membre du Directoire de la FSA (*Food Standards Agency*) au Royaume-Uni.

**Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères****Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015****Au sein du Groupe Atos**

Aucun

**A l'extérieur du Groupe Atos****Etranger :**

- Président, anciennement administrateur : Harrow School Entreprises Ltd (Royaume-Uni)
- Membre consultatif du Conseil d'Administration : GLP LLP (Royaume-Uni)
- Membre : PI Capital (groupe d'investissement en private equity) (Royaume-Uni)

**Autres mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années****Au sein du Groupe Atos**

Aucun

**A l'extérieur du Groupe Atos**

- Président : Firmenich SA (Suisse)
- Administrateur : Zurich Insurance AG (Suisse)

\* Administrateur indépendant.

## Déclarations relatives aux membres du Conseil d'Administration

---

A la connaissance de la Société, les membres du Conseil d'Administration n'ont fait l'objet d'aucune incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ni n'ont été empêchés par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la

gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années au moins, ni n'ont fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années au moins. Aucun de ces membres n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années.

## Conflits d'intérêts potentiels et accords

---

A la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrat de service liant les membres du Conseil d'Administration à Atos SE ou à l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages, à l'exception de ce qui suit : Le Conseil d'Administration d'Atos SE a décidé, le 26 mars 2015, de confier à Madame Aminata Niane, en sa qualité d'administrateur, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-46 du Code de commerce, une mission pour la Société concernant les activités du Groupe Atos en Afrique de l'ouest et au Maroc. Cette mission n'ayant pas débuté à fin décembre 2015, aucune rémunération relative à cette mission n'a été versée. Le 23 février 2016, le Conseil d'Administration a approuvé le commencement de sa mission à compter du 1<sup>er</sup> mars 2016.

A la connaissance de la Société, hors le cas du Dr Roland Busch dont la nomination a été proposée, conformément aux accords conclus avec Siemens dans le cadre de l'opération d'acquisition de Siemens Information Technology Services, qui prévoyaient la possibilité pour Siemens de proposer un candidat au poste

d'administrateur de la Société, il n'existe pas d'arrangement ou d'accord quelconque conclu avec les actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres en vertu duquel l'un quelconque des membres du Conseil d'Administration a été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction Générale de la Société.

A la connaissance de la Société, il n'existe pas de lien familial entre aucun des mandataires sociaux.

Enfin, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de restrictions acceptées par les membres du Conseil d'Administration concernant la cession de leurs éventuelles participations dans le capital social de la Société autre que la disposition statutaire selon laquelle chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions de la Société et des obligations de conservation que le Conseil d'Administration a définies pour le dirigeant mandataire social.

## G.3 Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la Gouvernance d'Entreprise et le Contrôle Interne

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, il est de ma responsabilité en qualité de Président du Conseil d'Administration de la société Atos SE (ci-après la « Société »), de vous exposer, d'une part, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, et d'autre part, les procédures de contrôle interne mises en place au sein du Groupe Atos.

Le présent rapport du Président a été approuvé par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 23 mars 2016.

Les règles et les principes d'après lesquels la Société a déterminé la rémunération et les bénéfices attribués à ses dirigeants et mandataires sociaux sont décrits dans la section « Rémunération et actionariat des dirigeants » du Document de Référence.

Les règles relatives à la participation des actionnaires aux Assemblées Générales sont décrites dans la section « Information juridique » du Document de Référence.

Les facteurs pouvant avoir une influence sur les offres publiques d'achat sont décrits dans la section « Pacte d'actionnaires » du Document de Référence.

### G.3.1 Gouvernance d'Entreprise

[G4-13], [G4-34], [G4-38], [G4-40] et [G4-41]

#### G.3.1.1 Conformité au Code AFEP-MEDEF - Référentiel en matière de gouvernance d'entreprise

Les dispositions législatives françaises ainsi que les règles édictées par les autorités de régulation des marchés financiers s'appliquent à la gouvernance d'entreprise de la Société.

La Société se réfère aux recommandations énoncées dans le Code de Gouvernement d'Entreprise de l'AFEP-MEDEF relatif aux sociétés cotées (version révisée de novembre 2015) et a décidé d'appliquer dès sa publication ce code comme référentiel de gouvernement d'entreprise, et en assurer le suivi, à travers une séance annuelle du Conseil d'Administration entièrement dédiée à ces questions.

Dans ce cadre, et à l'instar des années précédentes, le Conseil d'Administration s'est réuni le 17 décembre 2015 pour l'examen annuel du suivi de la bonne application par la Société de ces principes de gouvernance. A l'issue de cette réunion, à laquelle ont participé les membres du Comité Participatif (émanation du Conseil d'Entreprise Européen) ayant participé activement aux débats, le Conseil d'Administration d'Atos a considéré que les pratiques de gouvernance de la Société sont conformes aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le détail des éléments d'appréciation du Conseil sur l'application des recommandations du Code AFEP-MEDEF est consultable dans son intégralité sur le site Internet d'Atos [www.atos.net](http://www.atos.net).

A la date de publication du présent Document de Référence, et en application de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L. 225-37 du Code de commerce et à l'article 25.1 du Code AFEP-MEDEF, les recommandations exposées ci-dessous ont été écartées pour les raisons indiquées :

#### Recommandation du Code AFEP-MEDEF

##### Nombre de mandats des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs (article 19 du Code AFEP-MEDEF)

Un dirigeant mandataire social ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures à son Groupe, y compris étrangères.

#### Justification

Au 31 décembre 2014, le Président-Directeur Général exerçait deux mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au Groupe Atos (Carrefour, Sonatel).

Le Président a accepté le 1<sup>er</sup> octobre 2015 un troisième mandat en dehors du Groupe, en qualité d'administrateur indépendant au sein de la société Sats, cotée à Singapour. Le Conseil d'Administration, dûment informé, a approuvé à l'unanimité cette nomination supplémentaire en raison de l'intérêt stratégique pour Atos de développer sa connaissance des affaires en Asie notamment dans les secteurs des applications IT, Télécom, Big Data, sécurité, à l'instar du mandat déjà accepté par M. Breton au sein de la Sonatel (pour l'Afrique).

## Recommandation du Code AFEP-MEDEF

## Justification

### Rémunération des administrateurs (article 21.1 du Code AFEP-MEDEF)

Il est rappelé que le mode de répartition de cette rémunération, dont le montant global est décidé par l'Assemblée Générale, est arrêté par le Conseil d'Administration. Il doit tenir compte, selon les modalités qu'il définit, de la participation effective des administrateurs au conseil et dans les comités, et donc comporter une part variable prépondérante.

Le Conseil d'Administration a estimé qu'une modification des règles de répartition des jetons de présence ne se justifiait pas en raison de l'excellent taux de participation des administrateurs aux réunions du Conseil (87,91% en 2013, 83,5% en 2014), et sur proposition du Comité des Nominations et Rémunération, a choisi de reconduire en 2015 les règles de répartition des jetons de présence retenues les années précédentes. Celles-ci sont exposées en partie G.4.1 du présent Document de Référence.

Cependant, pour l'année 2016, et afin de renforcer la conformité avec les règles du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 17 décembre 2015, sur proposition du Comité des Nominations et Rémunérations, a décidé de modifier les règles de répartition des jetons de présence afin d'intégrer une part variable significative, en augmentant de 50% le montant de la rémunération variable pour chaque réunion à laquelle un administrateur assiste, et en réduisant le montant de la rémunération fixe de 20%. Ces nouvelles règles sont détaillées en section G.4.1 du Document de Référence.

Par ailleurs, à l'initiative du Président du Conseil d'Administration, les questions de gouvernance sont régulièrement abordées au cours des réunions du Conseil d'Administration. Le Conseil a ainsi manifesté de façon constante sa volonté de prendre en compte les recommandations d'amélioration de la gouvernance des sociétés cotées lorsqu'elles sont conformes aux intérêts de la Société et de ses actionnaires, voire d'anticiper de telles tendances.

Il en est ainsi notamment de la désignation d'un Administrateur référent, du renforcement des conditions de performance des plans de stock-options ou d'actions de performance dont les cadres dirigeants de l'entreprise sont bénéficiaires, du renforcement de la présence des femmes au Conseil d'Administration, de la consultation de l'Assemblée Générale des actionnaires sur le plan d'orientation stratégique à trois ans, ou l'adjonction, en 2015, de conditions de performance dans le cadre de l'acquisition de droits au titre du régime de retraite supplémentaire bénéficiant au Président-Directeur général.

## G.3.1.2 Mode de direction

La gouvernance statutaire de la Société a été convertie d'un système avec Conseil de Surveillance et Directoire à un système à Conseil d'Administration à la suite des décisions de l'Assemblée Générale Mixte tenue le 10 janvier 2009. Cette évolution a permis de simplifier et d'unifier la gouvernance en l'adaptant à la situation de la Société. A l'occasion du vote de la transformation de la Société de société anonyme en société européenne décidée par l'Assemblée Générale Annuelle du 30 mai 2012, le mode d'administration moniste, avec un Conseil d'Administration, a été maintenu par les actionnaires dans les statuts de la Société soumis à leur approbation.

Le Conseil d'Administration a confirmé le choix du mode de gouvernance en décidant d'unifier les fonctions de Président et de Directeur Général et de nommer Thierry Breton au poste de Président-Directeur Général le 10 janvier 2009 et lors des renouvellements de son mandat en 2012 et 2015.

Le Conseil d'Administration considère que ce mode de direction unifié offre la proactivité indispensable qui a permis au Président-Directeur Général d'entreprendre le redressement de l'entreprise depuis 2009, les intégrations réussies de Siemens IT Solutions and Services depuis 2011, et Bull depuis 2014, et le succès des plans stratégiques triennaux 2011-2013, puis 2014-2017.

Cependant, la Société a mis en œuvre plusieurs mécanismes afin d'assurer un équilibre des pouvoirs au niveau de la gouvernance. Le Conseil d'Administration est composé de 80% d'administrateur indépendants, et a constitué en son sein deux comités, composés majoritairement ou entièrement d'administrateurs indépendants, afin de l'aider dans le processus de décision. Depuis 2010, conformément à la recommandation de l'AMF, le Conseil d'Administration a désigné, aux côtés du Président du Conseil, un Administrateur référent afin de s'assurer de la mise en œuvre des meilleures normes de gouvernance d'entreprise par le Conseil d'Administration.

### Limitations aux pouvoirs du Directeur Général

Le Conseil d'Administration a également défini, dans son Règlement intérieur, les matières réservées requérant l'autorisation préalable du Conseil :

- acquisition ou vente de participations excédant 100 millions d'euros ;
- acquisition ou vente d'actifs excédant 100 millions d'euros ;
- acquisition d'actifs ou de participations au-delà de l'activité habituelle du Groupe ;
- acquisition ou vente de biens immobiliers excédant 100 millions d'euros ;
- alliance stratégique ou partenariat qui pourrait avoir un impact structurant pour le Groupe ;
- garanties de maison mère excédant la délégation octroyée au Président-Directeur Général.

### G.3.1.3 Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration

#### Mission du Conseil d'Administration

La mission du Conseil d'Administration est de déterminer la stratégie et les orientations de l'activité de la Société, et de veiller à leur mise en œuvre. De plus, le Conseil d'Administration nomme les dirigeants mandataires sociaux et statue chaque année sur l'indépendance des administrateurs, fixe les éventuelles limitations aux pouvoirs du Directeur Général, approuve le rapport du Président, convoque et fixe l'ordre du jour des Assemblées, procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns, au contrôle de gestion et de la sincérité des comptes, à l'examen et à l'arrêtés des comptes, à la communication aux actionnaires et examine les communications aux marchés d'une information de qualité.

#### Composition du Conseil d'Administration

Au 31 décembre 2015, le Conseil d'Administration était composé de onze membres : Thierry Breton (Président-Directeur Général), Nicolas Bazire, Valérie Bernis, Docteur Roland Busch, Jean Fleming (Administratrice représentant les salariés actionnaires), Bertrand Meunier, Aminata Niane, Colette Neuville, Lynn Paine, Pasquale Pistorio et Vernon Sankey.

L'article 14 des statuts de la Société prévoit un mécanisme de renouvellement annuel par roulement des administrateurs de la Société, permettant qu'un tiers des administrateurs soit renouvelé chaque année, suivant en cela les recommandations de Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Nom	Nationalité	Age	Date de nomination/ Age renouvellement	Membre du comité	Fin de mandat	Nombre d'actions détenues
Thierry Breton	Française	61	2015		AG*2018	642 914
Nicolas Bazire <sup>1</sup>	Française	58	2014	N&R*	AG 2017	1 024
Valérie Bernis	Française	57	2015		AG 2017	500
Roland Busch	Allemande	51	2014	C*	AG 2017	1 000
Jean Fleming <sup>2</sup>	Anglaise	47	2013		AG 2017	672
Bertrand Meunier	Française	60	2015	N&R/C	AG 2018	1 000
Colette Neuville	Française	79	2014		AG 2017	1 012
Aminata Niane	Sénégalaise	59	2013	C	AG 2016	1 012
Lynn Paine	Américaine	66	2013		AG 2016	1 000
Pasquale Pistorio	Italienne	80	2015	N&R	AG 2018	1 000
Vernon Sankey <sup>3</sup>	Anglaise	66	2013	C	AG 2016	1 000

\* AG : Assemblée Générale Annuelle ; N&R : Comité des Nominations et des Rémunérations ; C : Comité des Comptes.

1 Président du Comité des Nominations et des Rémunérations.

2 Administrateur représentant les salariés actionnaires nommé pour quatre ans en application des statuts (art. 16).

3 Président du Comité des Comptes.

Les statuts disposent que les administrateurs doivent détenir un minimum de 500 actions.

Le Conseil comprend un administrateur représentant les actionnaires salariés, nommé par l'Assemblée Générale, qui est explicitement désigné comme membre du Conseil dans le Règlement intérieur. A ce titre, il participe aux réunions et délibérations du Conseil. Il est soumis aux mêmes obligations que tout autre administrateur, notamment de confidentialité, à l'exception de l'obligation de détenir 500 actions de la Société.

Au 31 décembre 2015, la Société n'avait pas désigné d'administrateur salarié au sens de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce car ces dispositions ne lui étaient pas applicables.

Le Conseil est composé pour plus de la moitié (55%) d'administrateurs de nationalité étrangère, reflétant ainsi la dimension internationale du Groupe.

#### Règles de fonctionnement

Les travaux du Conseil d'Administration sont régis par un Règlement intérieur qui précise notamment les règles de : composition, fonctionnement et rôle du Conseil ; rémunération des administrateurs ; évaluation des travaux du Conseil ; information des administrateurs ; rôle, attributions, et règles de fonctionnement des Comités du Conseil ; missions et prérogatives de l'administrateur référent ; missions spécifiques pouvant être confiées à un administrateur et obligations de

confidentialité des administrateurs. Le Règlement intérieur prévoit également les conditions de participation des représentants du Comité Participatif (mis en place aux termes de l'accord du 14 décembre 2012 entre la Société et le Conseil d'Entreprise Européen – voir ci-dessous) aux réunions avec les représentants du Conseil d'Administration et à la réunion plénière du Conseil portant sur la revue de la conformité des pratiques de la Société avec les règles de gouvernement d'entreprise.

Les administrateurs se voient remettre, à leur entrée en fonction, un exemplaire de ce Règlement intérieur ainsi que de la Charte des administrateurs et du Guide de prévention des délits d'initiés, auxquels ils adhèrent et dont les dispositions sont plus précisément décrites dans la section « Codes et Chartes » du Document de Référence. Lors de la prise de fonctions d'un nouvel administrateur, différentes sessions sont proposées avec les principaux cadres du Groupe sur les métiers et l'organisation de celui-ci.

#### Administrateur référent

Conformément à la recommandation de l'AMF du 7 décembre 2010 à l'occasion de son « Rapport complémentaire sur le gouvernement d'entreprise, la rémunération des dirigeants et le contrôle interne », le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations a désigné Monsieur Pasquale Pistorio, comme nouvel Administrateur référent lors de sa réunion du 22 décembre 2010. Le Conseil

d'Administration, réuni à l'issue des Assemblées Générales du 30 mai 2012 et du 28 mai 2015, a décidé de renouveler le mandat de Pasquale Pistorio comme Administrateur référent.

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'Administration, l'Administrateur référent est chargé de veiller à l'engagement continu et à la mise en œuvre des meilleures normes de gouvernance d'entreprise par le Conseil d'Administration. A cet égard, il est notamment en charge de la mission d'évaluation formalisée des travaux du Conseil, menée chaque année, sous sa direction. Une présentation détaillée des travaux effectués à cet égard est disponible à la section G.3.1.8. Il est également appelé à arbitrer d'éventuels conflits d'intérêts. Il est régulièrement sollicité sur les questions de fonctionnement du Conseil. Le Conseil d'Administration peut lui confier des missions spécifiques liées à la gouvernance. Dans le cadre de l'exécution de ses fonctions, l'Administrateur référent bénéficie de l'assistance du secrétariat général de la Société pour les tâches administratives.

#### Evolution de la parité au sein du Conseil

Au 31 décembre 2015, le Conseil d'Administration de la Société est composé de plus de 45% de femmes en avance de plus d'un

an sur le calendrier d'application des recommandations du Code AFEP-MEDEF et des dispositions de la loi Copé-Zimmerman.

#### Participation des salariés au Conseil d'Administration

La Société a mis en œuvre un dispositif innovant de participation des salariés au travers de la création du Conseil d'Entreprise Européen d'Atos SE et de la désignation, parmi ses membres ou des salariés d'Atos, d'un Comité Participatif composé de quatre personnes, ayant pour objet de se réunir avec des membres du Conseil d'Administration et d'échanger sur les sujets figurant à l'ordre du jour des réunions du Conseil. Une fois par an, le Comité Participatif est invité à une réunion plénière du Conseil d'Administration, qui correspond à la séance relative à la revue de la conformité des pratiques de la Société avec les règles de gouvernement d'entreprise. En mars 2015, le Comité Participatif a également été invité à participer à la réunion du Conseil d'Administration dont l'ordre du jour comportait un point sur la revue stratégique.

De plus, la Société a volontairement soumis à l'Assemblée Générale des actionnaires tenue en 2013 la réélection d'un administrateur représentant les salariés actionnaires. Par la mise en œuvre de ces deux dispositifs, la Société a montré le grand intérêt qu'elle porte à la représentation des salariés au sein du Groupe.

## G.3.1.4 Indépendance des administrateurs

### Définition de la notion d'administrateur indépendant

#### Conformément au Code AFEP-MEDEF

Le Code de gouvernement d'entreprise de l'AFEP-MEDEF définit un administrateur comme indépendant « lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ». Le Code de l'AFEP-MEDEF détermine également un certain nombre de critères qui doivent être examinés afin de déterminer si un administrateur peut être qualifié d'indépendant :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la Société, ni salarié, ou administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide, et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la société détient, directement ou indirectement, un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être (ou être lié directement ou indirectement) client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
  - significatif de la Société ou de son Groupe,
  - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;

- ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

En ce qui concerne les administrateurs représentant les actionnaires importants de la Société, ceux-ci peuvent être considérés comme indépendants dès lors qu'ils ne participent pas au contrôle de la Société. Au-delà d'un seuil de 10% en capital ou en droits de vote, il convient que le Conseil, sur rapport du Comité des Nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

#### Critère d'indépendance relatif au caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, dans le cadre de l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe, le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 17 décembre 2015, sur recommandation du Comité des Nominations et Rémunérations, a retenu :

- (i) un critère quantitatif, en l'espèce le chiffre d'affaires consolidé de 1% réalisé par la Société avec un groupe au sein duquel un administrateur exerce une fonction et/ou un mandat. Ce critère a été fixé au regard des spécificités de l'activité du Groupe Atos, en particulier des procédures rigoureuses de soumission aux appels d'offres ;
- (ii) des critères qualitatifs, à savoir : (i) la durée et la continuité de la relation commerciale (ancienneté de la relation ou impact d'éventuels renouvellements de contrats...), (ii) l'importance ou l'intensité de la relation (éventuelle dépendance économique), et (iii) l'organisation de la relation (liberté d'intérêts de l'administrateur...).

### Revue de l'indépendance des administrateurs

Le Conseil d'Administration lors de sa séance du 17 décembre 2015, en s'appuyant sur les travaux préparatoires du Comité des Nominations et des Rémunérations, a examiné la situation d'indépendance de chacun de ses membres, au regard des critères exposés ci-dessus. Sur cette base, huit des dix membres du Conseil (80%) devant être comptabilisés<sup>1</sup>, ont été qualifiés d'indépendants, soit plus de la moitié des membres du Conseil, en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF. En particulier, le Comité des Comptes et le Comité des

Nominations et des Rémunérations sont tous deux présidés par un administrateur indépendant.

Trois des onze membres du Conseil ne sont pas considérés comme indépendants : Thierry Breton, en raison de son mandat de Président-Directeur Général ; Dr Roland Busch en raison de ses liens avec Siemens qu'il représente (actionnaire principal de la Société, entretenant des relations commerciales avec elle) ; et Madame Jean Fleming, administrateur représentant les salariés actionnaires, en raison de sa qualité de salariée d'une filiale de la Société (étant précisé que les administrateurs représentant les actionnaires salariés ne sont pas comptabilisés pour établir les pourcentages d'administrateurs indépendants).

<sup>1</sup> Conformément à l'article 9.2 du Code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les actionnaires salariés ne sont pas comptabilisés pour établir les pourcentages d'administrateurs indépendants.

L'évaluation détaillée de l'indépendance des administrateurs, sur le fondement des critères mentionnés ci-dessus, est reproduite ci-après :

Administrateur	Ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la société, ni salarié, ou administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes	Ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur	Ne pas être 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.	Critères qualitatifs			
				Critère quantitatif (1% CA consolidé)	Durée	Importance	Organisation
Nicolas Bazire	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	
Valérie Bernis	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	
Thierry Breton	NON	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	
Roland Busch	NON	OUI	NON	NON	NON	NON	
Jean Fleming	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	
Bertrand Meunier	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	
Colette Neuville	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	
Aminata Niane	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	
Lynn Paine	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	
Pasquale Pistorio	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	
Vernon Sankey	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	

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 l'entreprise depuis plus de douze ans	Ne pas être représentant d'actionnaire détenant plus de 10% du capital ou des droits de vote	Qualification
OUI	OUI	OUI	OUI	Indépendant
OUI	OUI	OUI	OUI	Indépendant
OUI	OUI	OUI	OUI	Non indépendant
OUI	OUI	OUI	NON	Non indépendant
OUI	OUI	OUI	OUI	Non indépendant
OUI	OUI	OUI	OUI	Indépendant
OUI	OUI	OUI	OUI	Indépendant
OUI	OUI	OUI	OUI	Indépendant
OUI	OUI	OUI	OUI	Indépendant
OUI	OUI	OUI	OUI	Indépendant
OUI	OUI	OUI	OUI	Indépendant

### G.3.1.5 Réunions du Conseil d'Administration

#### Modalités de fonctionnement

Conformément au Règlement intérieur du Conseil, le Conseil d'Administration se réunit au moins cinq fois par an et aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur la convocation de son Président. Les administrateurs peuvent participer aux réunions du Conseil d'Administration par des moyens de visioconférence ou de télécommunication. Les réunions du Conseil d'Administration se déroulent suivant l'ordre du jour arrêté par le Président et notifié aux administrateurs. Chaque fois que les circonstances le permettent, les éléments et documents nécessaires à leur réflexion sont adressés aux administrateurs concomitamment à l'ordre du jour.

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres un président, qui doit être une personne physique, et s'il le juge opportun, un ou plusieurs vice-présidents. Il fixe la durée de leurs fonctions qui ne peut excéder celle de leur mandat d'administrateur, fonctions auxquelles il peut mettre fin à tout moment. Le Conseil

d'Administration nomme en fixant la durée de ses fonctions un secrétaire qui peut être choisi soit parmi les administrateurs soit en dehors d'eux.

Les administrateurs ont la possibilité de se faire représenter aux séances du Conseil d'Administration par un autre administrateur. Chaque administrateur ne peut représenter qu'un seul de ses collègues au cours d'une même séance du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage, la voix du président de séance est prépondérante.

Les procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration sont conservés par le secrétaire du Conseil d'Administration. Des extraits des procès-verbaux du Conseil d'Administration peuvent être établis et certifiés par les personnes habilitées.

## Travaux en 2015

Conformément aux statuts et au Règlement intérieur, le Conseil d'Administration s'est réuni aussi souvent que nécessaire. Au cours de l'exercice 2015, le Conseil d'Administration a tenu 12 réunions. Le taux de présence des administrateurs aux réunions s'est élevé à 83,2% en moyenne.

Le Conseil d'Administration s'est réuni pour traiter notamment des sujets suivants :

### En matière d'informations financières, budget et engagements financiers :

- revue et l'approbation du budget pour 2016 ;
- revue des informations financières et rapports trimestriels et des informations de nature prévisionnelle ;
- revue et l'arrêté des comptes consolidés semestriels et annuels ;
- revue des présentations et communiqués financiers ;
- approbation de garanties maison mère et l'examen des engagements hors bilan ;
- revue des présentations de *l'Investor Day* ;
- autoriser le Président-Directeur Général à procéder à l'émission d'obligations ;
- autoriser la signature d'un amendement à la convention de financement conclue avec Worldline.

### En matière de projets stratégiques et opérations :

- revue des tendances stratégiques du Groupe, particulièrement des opérations de croissance externe ;
- revue régulière du processus d'acquisition de Xerox ITO ;
- autorisation d'un échange de titres avec EMC2 et VMware dans le cadre du renouvellement du partenariat avec ces sociétés ;
- revue et approbation du projet d'acquisition d'Unify ;
- revue et approbation des conditions de renforcement du partenariat avec Siemens ;
- un séminaire dédié à l'évolution stratégique d'Atos.

### En matière de rémunérations :

- confirmation des éléments de la rémunération du Président-Directeur Général, fixation des objectifs associés à la partie variable pour H2 2015 et H1 2016, et confirmation des résultats pour sa rémunération variable liée à H2 2014 et H1 2015 ;
- approbation de la mise à jour du régime de retraite supplémentaire applicable au Président-Directeur Général ;

- mise en place d'un plan d'attribution d'actions de performance ; et
- confirmation de la réalisation des conditions de performance, incluant la réalisation des conditions de performance en matière de responsabilité sociale d'entreprise, et détermination des nouveaux objectifs annuels s'agissant des plans d'actions de performance en cours, détermination de la méthode de livraison des actions de performance ;
- approbation d'un plan d'actionnariat salarié ;
- revue des levées d'options octroyées par la Société.

### En matière de gouvernance :

- convocation de l'Assemblée Générale annuelle, et l'inscription à l'ordre du jour de l'option pour le paiement du dividende en actions, revue et approbation du rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale annuelle, détermination du prix des actions à émettre dans le cadre du paiement du dividende en actions ;
- approbation du Code d'éthique révisé du Groupe Atos ;
- revue du fonctionnement des organes sociaux et gouvernance d'entreprise (dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général, renouvellement des mandats de Président du Conseil et d'Administrateur référent après renouvellement de leur mandat par l'Assemblée Générale, confirmation de la composition des comités après les renouvellements des mandats décidés par l'Assemblée Générale, renouvellement des délégations de pouvoirs du Président-Directeur Général, propositions de renouvellement d'administrateurs, nomination d'un administrateur à titre provisoire en remplacement d'un administrateur démissionnaire, évaluation des travaux du Conseil, examen de l'indépendance des administrateurs, revue de la conformité des pratiques de la Société avec les recommandations AFEP-MEDEF, revue et approbation du rapport du Président sur la gouvernance et le contrôle interne, revue annuelle des conventions réglementées autorisées au cours d'exercices antérieurs).

Le Conseil a régulièrement entendu le compte rendu des Commissaires aux comptes ainsi que des travaux des deux comités permanents du Conseil d'Administration, à savoir le Comité des Comptes et le Comité des Nominations et des Rémunérations.

Les attributions de ces comités sont fixées par le Règlement intérieur du Conseil d'Administration. Les comités ont un rôle uniquement consultatif dans le seul but de préparer les travaux du Conseil, seul organe décisionnaire et responsable. Ils rendent compte de leurs travaux au Conseil d'Administration. Leurs recommandations sont discutées longuement en séance, le cas échéant sur la base de la documentation produite par les comités.

## G.3.1.6 Le Comité des Comptes

### Mission

Le Comité des Comptes a pour mission de préparer et faciliter le travail du Conseil d'Administration dans les domaines relevant de sa compétence aux termes du Règlement intérieur du Conseil d'Administration. Il assiste à ce titre le Conseil d'Administration dans son analyse de l'exactitude et de la sincérité des comptes sociaux et consolidés de la Société.

Le comité formule tout avis et recommandations au Conseil d'Administration dans les domaines décrits ci-dessous. Le Comité reçoit notamment les missions suivantes du Conseil d'Administration :

### En ce qui concerne les comptes :

- de procéder à l'examen préalable et donner son avis sur les projets de comptes sociaux et consolidés, annuels, semestriels

et, le cas échéant, trimestriels préparés par la Direction Financière ;

- d'examiner la pertinence et la permanence des principes et règles comptables ;
- de se faire présenter l'évolution du périmètre des sociétés consolidées ;
- d'entendre, lorsqu'il l'estime nécessaire, les Commissaires aux comptes, la Direction Générale, la Direction Financière, comptable et la trésorerie, l'Audit interne ou tout autre personne du management, le cas échéant, hors la présence des membres de la Direction Générale ;
- d'examiner les documents financiers diffusés par la Société lors des arrêtés de comptes annuels ainsi que les documents et communiqués financiers importants.

#### En ce qui concerne le contrôle externe de la Société :

- d'examiner les questions relatives à la nomination ou au renouvellement des Commissaires aux comptes de la Société et au montant des honoraires à fixer pour l'exécution des missions de contrôle légal ;
- de pré-approuver toute mission confiée aux Commissaires aux comptes en dehors de l'audit légal et, plus généralement, de veiller au respect des principes garantissant l'indépendance des Commissaires aux comptes, de s'assurer de la rotation des signataires, et de se faire communiquer les montants des honoraires aux réseaux auxquels appartiennent les Commissaires aux comptes.

#### En ce qui concerne le contrôle interne et le suivi des risques de la Société :

- d'évaluer, avec les personnes responsables au niveau du Groupe, l'efficacité et la qualité des systèmes et procédures de contrôle interne du Groupe, d'examiner les risques et engagements hors bilans significatifs, d'entendre le responsable de l'Audit interne, de donner son avis sur l'organisation de son service et d'être informé de son programme de travail. Le comité est destinataire des rapports d'Audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports ;
- d'apprécier la fiabilité des systèmes et procédures qui concourent à l'établissement des comptes, d'examiner les méthodes et procédures de reporting et de traitement des informations comptables et financières ;
- de prendre connaissance régulièrement de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements et risques significatifs, notamment au travers d'une revue des litiges, et d'examiner les procédures retenues pour évaluer et gérer ces risques.

### Composition

Au cours de l'exercice 2015, le Comité des Comptes a été composé comme suit<sup>1</sup> :

- Vernon Sankey\* (Agissant en qualité de Président du Comité depuis le 6 novembre 2014, dont la nomination a été confirmée le 18 février 2015) ;
- Dr Roland Busch

<sup>1</sup> Les administrateurs indépendants sont désignés par une \*

<sup>2</sup> Michel Paris a démissionné de ses fonctions d'administrateur et de membre du Comité des Comptes de la Société avec effet à l'issue de la réunion du Conseil d'Administration du 26 mars 2015. Pendant l'été 2014, la Société a précisé que Michel Paris, représentant PAI Partners, était néanmoins considéré par la Société comme administrateur indépendant, compte tenu de la cession partielle de la participation détenue par PAI dans la Société intervenue en novembre 2013, et ayant eu pour effet le franchissement à la baisse par PAI Partners du seuil de 10% du capital social et des droits de vote.

<sup>3</sup> Nommé membre du Comité des Comptes par le Conseil d'Administration le 29 septembre 2015.

- Aminata Niane\* ;
- Michel Paris<sup>2\*</sup> ;
- Bertrand Meunier<sup>3\*</sup>.

Soit quatre membres jusqu'au 26 mars 2015, puis trois membres jusqu'au 29 septembre 2015, parmi lesquels le représentant de l'actionnaire de référence Siemens. Depuis le 29 septembre 2015, date de nomination de Bertrand Meunier au Comité des Comptes, le Comité des Comptes est composé de quatre membres dont trois administrateurs indépendants.

Vernon Sankey, Président du Comité des Comptes, a des compétences financières et comptables acquises au cours des années dans le cadre de ses mandats de Directeur Général, Président et administrateur de plusieurs sociétés situées en Suisse et au Royaume-Uni. Bertrand Meunier a une connaissance approfondie de la comptabilité et de la finance d'entreprise résultant de sa longue expérience en qualité de dirigeant de fonds d'investissement (anciennement PAI Partners – maintenant CVC Capital).

### Modalités de fonctionnement

Aux termes du Règlement intérieur du Conseil d'Administration : les membres du Comité des Comptes doivent bénéficier, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières ou opérationnelles de l'entreprise ; le Comité des Comptes doit entendre les Commissaires aux comptes, mais également les Directeurs Financiers, comptables et de la trésorerie. S'agissant de l'Audit interne et du contrôle des risques, le comité doit entendre le responsable de l'Audit interne. Il doit être informé du programme d'Audit interne et être destinataire des rapports d'Audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports. Le comité peut recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin.

En 2015, le Comité des Comptes dans son fonctionnement a pu se reposer sur les compétences internes de la Société notamment le Directeur Financier Groupe, l'*Executive Vice President Head of Global Delivery*, le Directeur de la Gestion des Risques et des process Rainbow (contrôle et suivi de la gestion des appels d'offres) le Directeur du Contrôle et de la Comptabilité, le Directeur Juridique ainsi que les Commissaires aux comptes qui ont assisté, en tant que de besoin et sur demande du Président du Comité, aux réunions du Comité des Comptes. L'ensemble de la documentation présentée au Comité des Comptes a été transmis par le Directeur Financier Groupe au Comité des Comptes plusieurs jours avant la tenue des réunions.

### Travaux en 2015

Au cours de l'exercice 2015, le Comité des Comptes a tenu sept réunions. Le taux de présence des membres aux réunions s'est élevé à 64% en moyenne.

Au cours de l'exercice 2015, le Comité des Comptes a examiné les documents comptables et financiers, y compris les états relatifs au hors-bilan, avant leur présentation au Conseil d'Administration ; il a également revu les principales positions comptables. Il a examiné les rapports financiers trimestriels portant sur la performance du Groupe, et les projets de communiqués financiers, avant leur transmission au Conseil

d'Administration. Il a examiné les éléments d'information de nature prévisionnelle.

Le Comité des Comptes a été régulièrement informé des conclusions des principales missions réalisées et a revu les rapports de synthèse des activités de l'Audit interne. Il a été régulièrement informé du suivi de la gestion des risques des contrats significatifs. Il a également revu l'état des réclamations et litiges déclarés et des provisions. Le Comité a été impliqué dans l'élaboration du présent « Rapport du Président ». Il a été régulièrement tenu informé de la situation de trésorerie et des

besoins de financement du Groupe. Il a entendu les rapports intermédiaires et finaux des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels et semestriels, ainsi que le compte rendu de leurs autres travaux réalisés dans le cadre de leur mission d'audit générale ; il a examiné les honoraires et revu l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité des Comptes a été informé des conditions de distribution des dividendes, notamment l'option de paiements du dividende en actions.

## G.3.1.7 Le Comité des Nominations et des Rémunérations

[G4-52] et [G4-53]

### Mission

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a pour mission de préparer et de faciliter les décisions du Conseil d'Administration dans les domaines relevant de sa compétence.

En ce qui concerne les nominations, le Comité des Nominations et des Rémunérations a pour champ de compétence générale de rechercher et d'examiner toute candidature à la nomination à un poste de membre du Conseil d'Administration ou à une fonction de dirigeant mandataire social de la Société, et de formuler sur ces candidatures, un avis et/ou une recommandation auprès du Conseil d'Administration.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations examine les opérations importantes pouvant éventuellement comporter un risque de conflit d'intérêts entre la Société et les membres du Conseil. La qualification d'administrateur indépendant est préparée par le Comité des Nominations et des Rémunérations et revue et débattue chaque année par le Conseil d'Administration avant la publication du Document de Référence.

En ce qui concerne les rémunérations, le Comité des Nominations et des Rémunérations a pour mission de formuler des propositions quant à la rémunération du Président-Directeur Général (montant de la rémunération fixe et définition des règles de fixation de la rémunération variable, en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances et avec la stratégie à moyen terme de l'entreprise et en contrôlant l'application annuelle de ces règles).

Le Comité des Nominations et des Rémunérations participe également à l'élaboration de la politique d'intéressement du personnel de la Société et de ses filiales. Il a notamment pour mission de formuler des propositions sur les décisions d'octroi d'options de souscription et/ou d'achat d'actions ou d'actions de performance de la Société au bénéfice des mandataires sociaux et de tout ou partie du personnel salarié de la Société et de ses filiales.

Les règles relatives à la rémunération des dirigeants sont décrites dans la section « Rémunérations et actionnariat des dirigeants » du Document de Référence.

Concernant les membres du Conseil d'Administration, le Comité est chargé de proposer le montant annuel de l'enveloppe globale des jetons de présence qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires, et les modalités de répartition desdits jetons de présence entre les administrateurs, en tenant compte, notamment, de la présence de ceux-ci aux diverses réunions tant du Conseil que des comités dont ils font partie, du niveau de responsabilité encourue par les

administrateurs et du temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions.

Le Comité fait également des observations et/ou recommandations relatives au régime de retraite et de prévoyance, aux avantages en nature et droits pécuniaires des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales.

### Composition

Au cours de l'exercice 2015, le Comité des Nominations et des Rémunérations était composé comme suit<sup>1</sup> :

- Nicolas Bazire (Président)\* ;
- Bertrand Meunier\* ;
- Pasquale Pistorio\*.

Tous ses membres sont indépendants, en parfaite conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF. Au 31 décembre 2015, le Comité des Nominations et des Rémunérations ne comprenait aucun administrateur salarié au sens de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce car ces dispositions n'étaient pas applicables à la Société.

### Modalités de fonctionnement

Le Comité des Nominations et des Rémunérations se réunit hors la présence du Président-Directeur général pour l'appréciation de sa performance à l'occasion de l'attribution de sa rémunération variable. Le Comité des Nominations et des Rémunérations formule auprès du Conseil d'Administration une appréciation sur la performance du Président-Directeur Général.

Le Président-Directeur Général est associé aux travaux du comité se rapportant aux nominations.

### Travaux en 2015

Au cours de l'exercice 2015, le Comité des Nominations et des Rémunérations a tenu cinq réunions. Le taux de présence des membres aux réunions était de 93,3%.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est réuni en 2015 pour traiter notamment des sujets suivants, en vue de formuler des avis et recommandations au Conseil d'Administration :

- la revue de la rémunération variable du Président-Directeur Général due au titre du second semestre 2014 et du premier semestre 2015 ;

<sup>1</sup> Les administrateurs indépendants sont désignés par une \*.

- la fixation des objectifs de performance applicables à la rémunération variable du Président-Directeur Général pour le second semestre 2015 et pour le premier semestre 2016 ;
- l'examen de la conformité aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé concernant la rémunération du Président-Directeur Général ;
- la validation des conditions de performance de certains plans d'actions de performance en cours ;
- la fixation des modalités de certains plans d'actions de performance en cours (y compris les conditions de performance, les modes de livraison des actions) ;
- la mise à jour du régime de retraite supplémentaire applicable au Président-Directeur Général, et la proposition des conditions de performance 2016 en vertu du régime révisé ;
- la revue d'un projet de plan d'actionnariat salarié ;
- la revue d'un projet de plan d'attribution d'actions de performance en faveur du Président-Directeur Général et d'un certain nombre de salariés du Groupe ;
- la revue des modalités de présentation des éléments de rémunération du Président-Directeur Général devant être soumis au vote consultatif des actionnaires au cours de l'Assemblée Générale annuelle 2014 conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF (« *Say on Pay* ») ;
- la revue des candidatures pour la nomination d'un nouvel administrateur, en remplacement d'un administrateur démissionnaire ;
- la composition du Conseil d'Administration, et le renouvellement des mandats d'administrateurs à l'Assemblée Générale annuelle 2015 ;
- le montant de l'enveloppe de jetons de présence proposé à l'Assemblée Générale 2015, et les modalités de répartition de ces jetons de présence ;
- la revue de l'indépendance des membres du Conseil.

### G.3.18 Evaluation des travaux du Conseil d'Administration

[G4-44]

Comme l'indique le Règlement intérieur du Conseil d'Administration, celui-ci doit évaluer sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires en analysant périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement, ainsi que la composition, l'organisation et le fonctionnement de ses comités.

Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration dispose qu'à cette fin, une fois par an, le Conseil d'Administration doit consacrer un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement et informer les actionnaires chaque année dans le Document de Référence de la réalisation de ces évaluations et des suites données.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration effectue depuis 2009 une évaluation annuelle formalisée, sous la supervision de son administrateur référent, Pasquale Pistorio. Pour l'exercice 2015, le Conseil, lors de sa séance du 17 décembre 2015, a décidé de procéder à l'évaluation formalisée dans les mêmes conditions qu'au cours des années précédentes.

L'évaluation formalisée menée sur les travaux du Conseil et de ses comités au cours de l'exercice 2015 a permis d'approfondir l'appréciation des travaux effectués tant au sein du Conseil que des comités, s'agissant des conditions dans lesquelles les réunions sont préparées en particulier au sein des comités (ces derniers faisant l'objet également d'une évaluation).

L'étude a été conduite selon la procédure suivante :

- sous la direction de l'Administrateur référent, chaque administrateur répond à un questionnaire qui leur est adressé individuellement, avec la possibilité d'entretiens individuels avec l'administrateur référent. Le questionnaire porte notamment sur les sujets suivants :
  - la pertinence de la composition du Conseil et des comités ;
  - la pertinence de l'ordre du jour et les informations fournies à cet égard, ainsi que le temps consacré à des sujets spécifiques ;
  - la pertinence des moyens fournis aux comités afin de mener à bien leur mission ;
  - la qualité des recommandations formulées par les comités ;
  - la qualité des procès-verbaux des réunions ;
  - les documents/informations que les administrateurs souhaitent recevoir ;
  - les améliorations à apporter.
- à l'issue de ces travaux, un point a été inscrit à l'ordre du jour du Conseil d'Administration du 23 février 2016 afin de rapporter les conclusions de cette évaluation, et de mener une réflexion sur les points d'amélioration à retenir.

La tonalité de l'évaluation est, comme les années précédentes, très positive. Il ressort des analyses de l'Administrateur référent, partagées avec l'ensemble des administrateurs les points suivants :

- les administrateurs ont considéré comme pleinement satisfaisante la diversité de la composition du Conseil, avec une proportion accrue de femmes (5/11, soit 45% des membres du Conseil) et d'administrateurs ayant une nationalité non française (6/11, soit 55% des membres du Conseil). Ils ont également tous estimé que la diversité des compétences des administrateurs était appropriée au sein du Conseil ;
- ils se sont félicités de ce que le Conseil de mars 2015 ait abordé en détail les questions relatives à la stratégie, à la croissance et au positionnement d'Atos au regard de la concurrence, comme ils l'avaient souhaité l'an dernier ; ils ont estimé qu'il y avait avantage à ce qu'un tel exercice soit reconduit l'an prochain ;
- le fonctionnement du Conseil et de ses comités est très positivement apprécié, les administrateurs ayant souligné de façon générale la grande qualité de la documentation préparatoire.

L'évaluation de l'action de la Direction Générale est intervenue deux fois en 2015, au cours des réunions du Conseil d'Administration ayant statué en février et en juillet sur la réalisation des critères de performance de la rémunération

variable du Président-Directeur Général, s'agissant respectivement du deuxième semestre 2014 et du premier semestre 2015.

## G.3.2 Le Contrôle Interne

Le dispositif de contrôle interne tel que défini en section G.3.2.1 *Définition et objectifs du Contrôle Interne* et développé au sein d'Atos s'appuie sur le cadre de référence de contrôle interne prescrit par l'AMF (Autorité des Marchés Financiers).

La section "Principes Généraux" du cadre de référence de l'AMF a été utilisée pour décrire de manière structurée les composantes du dispositif de contrôle interne d'Atos (section G.3.2.3

*Composantes du dispositif de Contrôle Interne*). Une attention particulière a été apportée au dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière (section G.3.2.4 *Dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière*), en conformité avec le guide d'application de l'AMF.

Les acteurs du contrôle interne sont présentés en section G.3.2.2 *Les acteurs du contrôle interne*.

### G.3.2.1 Définition et objectifs du Contrôle Interne

Le dispositif de contrôle interne mis en place par la Société vise à garantir :

- la conformité aux lois et réglementations ;
- l'application des instructions et orientations fixées par la Direction Générale ;

- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la protection de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

L'un des objectifs des procédures de contrôle interne est de prévenir et de contrôler les risques d'erreur et de fraude, en particulier dans les domaines comptables et financiers. Comme tout système de contrôle interne, ce dispositif ne peut fournir qu'une assurance raisonnable et non une garantie absolue contre ces risques.

### G.3.2.2 Les acteurs du contrôle interne

Les principaux acteurs d'Atos impliqués dans la mise en œuvre du système de contrôle interne sont les suivants :

#### **Le Conseil d'Administration assisté du Comité des Comptes**

Le Conseil d'Administration établit des règles de gouvernance spécifiant le rôle du Conseil assisté par ses comités. Ces comités éclairent le Conseil sur la qualité du dispositif de Contrôle Interne. Le Comité des Comptes en particulier, est informé de la teneur et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne appliquées pour garantir la fiabilité et l'exactitude de l'information financière et se tient informé du correct déploiement du système de contrôle interne.

#### **La Direction Générale et le Comité Exécutif**

La Direction Générale est responsable de la gestion de l'ensemble des activités du Groupe et traite spécifiquement des aspects stratégiques et de développement du Groupe. En vertu de ses attributions, la Direction Générale définit le cadre général du système de contrôle interne.

Le Comité Exécutif est constitué pour piloter la performance opérationnelle du Groupe. Les dirigeants sont, à différents niveaux, responsables de la mise en œuvre et du suivi du système de contrôle interne dans leurs domaines respectifs de responsabilité.

#### **Le Comité des Risques**

Le Comité des Risques suit et revoit les contrats (offres, engagements contractuels et exécution) en veillant à garantir un équilibre optimal entre risques et opportunités et identifie les domaines d'amélioration possible des processus opérationnels, y compris en matière de contrôle.

#### **Les Comités d'Audit, Risque et Conformité (ARC)**

Au niveau des lignes de Service, des ARC ont été définis sous la supervision de l'Audit interne afin de renforcer la supervision locale autour des questions de Contrôle Interne. Ils ont pour but de partager les conclusions des principaux audits avec les équipes de direction locales, et de revoir les plans d'actions relatifs aux faiblesses identifiées ou aux risques potentiels.

#### **Le Contrôle Interne & la Gestion des Risques**

Le rôle du Contrôle Interne est d'assurer la coordination du système de contrôle et des initiatives qui s'y rapportent, telles la mise en œuvre du manuel de contrôle interne et son amélioration continue au sein du Groupe. Il réalise la cartographie des risques majeurs du Groupe.

Des relais de contrôle interne dans chaque Fonction Globale/Ligne de Service/GBU supportent le déploiement des différentes initiatives.

#### **L'Audit interne**

L'organisation de l'Audit interne est centralisée de manière à fonctionner de façon globale sur la base d'un plan d'audit et suivant

une méthodologie cohérente. Le fonctionnement de l'Audit interne est défini dans la Charte d'Audit interne du Groupe, qui a été validée par la Direction Générale. Le Comité des Comptes reçoit régulièrement des rapports sur l'exécution du plan d'audit, les objectifs des missions et les résultats et recommandations qui en découlent. L'Audit interne du Groupe est en contact avec les

Commissaires aux comptes pour s'assurer de la bonne coordination entre contrôle interne et contrôle externe.

En 2015, le département d'Audit interne a renouvelé sa certification IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne). Cette accréditation atteste de la qualité de l'Audit interne en termes d'organisation, de conformité avec les normes internationales et le niveau de maîtrise des principaux enjeux de la fonction.

### G.3.2.3 Composantes du dispositif de Contrôle Interne

#### A - Organisation/Environnement de contrôle

L'organisation, les compétences, les systèmes et les normes (méthodes, procédures et pratiques) représentent le socle du dispositif de contrôle interne et les fondamentaux du Groupe en la matière. Les principales composantes sont présentées ci-dessous.

**Organisation matricielle :** La Société repose sur une organisation matricielle qui combine les Directions Opérationnelles (Entités Opérationnelles (Géographies)/lignes de Service) et fonctionnelles (Ventes et Marchés, Fonctions Support). Cette organisation matricielle permet un double regard sur toutes les opérations, contribuant à la qualité de l'environnement de contrôle.

**Coordination de la conformité :** Le respect de la conformité est assuré par un comité présidé par le Directeur Juridique du Groupe, afin de veiller à ce que les organisations, processus et activités supportent de manière effective la politique de Conformité d'Atos.

**Responsabilités et autorisations :** les initiatives suivantes visent à encadrer l'exercice des responsabilités au sein de l'organisation :

- **délégation de pouvoirs :** afin de garantir un contrôle efficace et efficient depuis le management des pays jusqu'à la Direction Générale, une procédure formelle définit les habilitations des dirigeants des filiales à engager juridiquement le Groupe envers ses clients, ses fournisseurs et autres tiers. La politique de délégation de pouvoirs a été mise à jour en janvier 2014, approuvée par le Conseil d'Administration et mise en œuvre sous la supervision de la Direction Juridique & Conformité du Groupe ;
- **séparation des tâches :** La police relative à la séparation des tâches (« SOD ») définit les responsabilités pour la mise en œuvre et le suivi de mesures organisationnelles et techniques proportionnées aux risques d'erreurs et de fraudes. Un outil est utilisé pour évaluer automatiquement ces règles dans les principaux systèmes ;

**Normes et procédures :** Les principales normes et procédures contribuant à la définition d'un environnement de contrôle approprié comprennent :

- **le Code d'éthique :** en conformité avec les engagements sociétaux de la Société (Atos a signé le « UN Global Compact »), le Code d'éthique, qui fait partie intégrante du contrat de travail de tous les employés, souligne l'engagement de tous les collaborateurs d'Atos à :
  - respecter toutes les lois, règlements et normes internes,
  - agir honnêtement et équitablement envers les clients, actionnaires et partenaires,
  - participer loyalement au jeu de la concurrence,

- ne jamais pratiquer de corruption sous quelque forme que ce soit,
- être loyal envers l'entreprise et en particulier, éviter tout conflit d'intérêt,
- protéger les actifs du Groupe, prévenir et lutter contre la fraude,
- protéger la confidentialité et les informations internes.

Il s'appuie également sur différentes chartes et codes, comme détaillé en section *G.6 Code et chartes*. Son application est promue via des communications et des sessions de formation spécifiques à travers le Groupe ;

- **Atos Rainbow™ :** Pour gérer ses processus commerciaux, le Groupe dispose d'un corps de procédures et d'outils de support baptisé Atos Rainbow™. Rainbow permet une approche formelle et normalisée des propositions commerciales, mettant en parallèle les opportunités commerciales et la gestion des risques pour tous les types d'offre. Cet outil permet à la Direction d'Atos de s'impliquer dans le contrôle et le suivi des contrats conclus par le Groupe. Au-delà de certains seuils, les revues sont effectuées directement au niveau de la Direction Générale ;
- **des normes et procédures opérationnelles** ont été également mises en place dans tous les départements. Les principales procédures impactant le contrôle interne comprennent les « Règles prudentielles de trésorerie », la « Gouvernance en matière de retraite », le « Comité d'Investissements », la « protection des données », les « dons », la « sécurité physique et la sûreté » ou la procédure de gestion du risque contractuel. Elles sont regroupées au sein du Manuel des Procédures Internes.

**Gestion des processus :** Avec la centralisation des politiques du Groupe, le département « gestion des processus et organisation » (BPOM) met en œuvre un centre d'excellence des processus (BPCOE) coordonnant les responsables de processus et les représentants des fonctions autour des enjeux de contrôle interne, de qualité ou de sécurité. La communauté BPCOE, supportée par des analystes processus, est en charge de la documentation des processus actuels et cibles, incluant des schémas d'organisation, des indicateurs de performance et des exigences de conformité interne ou externe.

**Gestion des Ressources Humaines :** La politique de gestion des Ressources Humaines du Groupe s'appuie sur le Global Capability Model (GCM, modèle de capacités globales), qui sert de norme de référence pour classifier les emplois du Groupe selon des critères d'expérience et d'expertise. Une politique globale en matière de primes a complété ce dispositif en définissant les avantages susceptibles d'être consentis.

**Systèmes d'information :** Un département processus métier et Informatique interne est en place au niveau du Groupe pour

gérer les applications et infrastructures informatiques internes communes à l'ensemble du personnel d'Atos dans le monde. Il supporte notamment les fonctions financières (applications de comptabilité et reporting), les Ressources Humaines (outil de gestion des ressources, annuaire général), la communication (sites web du Groupe et intranet) ou les responsables de projets (gestion des ressources et des projets).

La sécurité et l'accès à ces infrastructures et applications, ainsi que leur fiabilité et performance, sont gérés par ce département et bénéficient de l'expertise et des ressources internes du Groupe.

## B - Communication d'informations fiables et pertinentes

Plusieurs processus sont en place pour s'assurer que des informations fiables et pertinentes sont communiquées au sein du Groupe.

Des **revues mensuelles de la performance opérationnelle** par Ligne de Service et par Entité sont organisées sous la responsabilité du Directeur Financier du Groupe et en présence des Directeurs Généraux Adjoints et des membres du Comité Exécutif concernés.

Un **ERP** (progiciel de gestion intégré) commun est déployé et utilisé dans les principaux pays du Groupe, facilitant l'échange d'informations opérationnelles. Il permet de générer des rapports et analyses transfrontalières (projets transfrontaliers, rentabilité client...) ainsi que des analyses selon différents axes analytiques : lignes de service, zones géographiques, marchés.

Des **lignes de communication d'informations formelles** ont été définies, qui suivent les structures opérationnelles et fonctionnelles. Ce reporting formel, basé sur des formats standards, concerne aussi bien les informations financières que non financières, ainsi que les risques opérationnels (via le Comité de Gestion des Risques), la trésorerie (via le Comité de Sécurisation des Moyens de Paiements et de la Trésorerie), ou les restructurations financières (Comité de Restructuration Financière).

Cette remontée d'informations s'accompagne d'instructions « groupe », émises régulièrement, et plus particulièrement pour les sessions de budget et de reporting financier.

## C - Système de Gestion des Risques

La gestion des risques se rapporte aux mesures mises en œuvre dans le Groupe pour recenser et analyser les risques. Les risques sont gérés au quotidien par les managers. De plus certaines initiatives spécifiques ont été menées relatives à la gestion des risques, telles que :

La **cartographie des risques**, a été mise à jour en 2015 sous la supervision de la Direction Générale. La méthodologie retenue s'articule autour de groupes de travail et de questionnaires adressés aux 200 premiers managers du Groupe, afin de recenser leur vision des principaux risques, leur importance relative (risque inhérent) et leur niveau de maîtrise (risque résiduel).

Cette évaluation couvre les risques potentiels liés à l'environnement de l'entreprise (parties tierces, catastrophes naturelles), à la transformation et au développement du Groupe (évolution technologique, organisation, positionnement marché), aux opérations (clients, collaborateurs, informatique, processus)

et à l'information utilisée pour les prises de décision (financière et opérationnelle).

Par sa récurrence ce processus permet par ailleurs d'identifier les évolutions d'une année sur l'autre. Sur les risques résiduels les plus importants, des plans d'action ont été définis au niveau Groupe et GBU, avec des responsabilités et des échéances permettant d'en assurer le suivi et la mise en œuvre en 2016.

Les résultats ont été partagés avec la Direction Générale du Groupe et le Comité Exécutif pour s'assurer de la pertinence des mesures adoptées pour gérer les risques, et présentés au Comité des Comptes du Conseil d'Administration.

L'**analyse des risques** (telle que présentée en section *F. Facteurs de risques*) présente la vision du Groupe sur ses principales zones de risques ainsi que la manière dont ces risques sont gérés. Ceci comprend la souscription à plusieurs polices d'assurance pour couvrir les risques assurables, notamment la protection des actifs du Groupe (sites de production et centres de données) et des personnes. Les risques opérationnels sur les projets ont été gérés par la fonction Gestion des Risques avec un Comité de Gestion des Risques qui se réunit régulièrement pour revoir les contrats les plus significatifs ou sensibles. Les risques relatifs à la sécurité logique et physique sont quant à eux suivis par une Organisation Sécurité coordonnée au niveau Groupe. Des activités de Contrôle ont par ailleurs été mises en place (via le Manuel de Contrôle Interne), sur la base des principaux risques identifiés, comme décrit ci-après dans la section « Activités de Contrôle ».

## D - Activités de Contrôle

Les principales activités de Contrôle sont reprises dans le Manuel de Contrôle Interne (BIC). Ce manuel, diffusé à l'ensemble des entités complète les différentes procédures en présentant les principaux objectifs de contrôle requis pour atteindre un niveau de contrôle satisfaisant pour chaque processus.

Il ne couvre pas seulement les processus financiers, mais également les divers processus opérationnels (comme la gestion des contrats, (le cycle de Production/Vente, le cycle de vie des Offres, les Ressources Humaines) et la gestion du Risque et de la Conformité (Sécurité, Légal, développement durable).

Une mise à jour du Manuel de Contrôle Interne a été effectuée et diffusée au sein du Groupe en août 2015 afin de prendre en compte certains contrôles additionnels et les améliorations de certains processus, comme les processus de Recherche et Développement ou la production manufacturière. Ce document continuera à évoluer en fonction de l'évolution des processus et des risques émergents.

Un référentiel de contrôles informatiques (intégré au BIC) a été défini, précisant les activités de Contrôles relatives au service délivré au client. Ce référentiel est utilisé pour la production des rapports « ISAE3402 »<sup>1</sup> à destination de plusieurs clients d'Atos.

## E - Surveillance

La surveillance du dispositif de contrôle interne est placée sous la responsabilité des différents niveaux de management, et s'appuie également sur les missions de l'Audit interne.

Des campagnes d'auto-évaluation des contrôles sont menées par les principales fonctions via des questionnaires adressés aux GBU/entités et revus au niveau Groupe. Des plans d'action sont initiés lorsque des déviations ont été constatées.

<sup>1</sup> ISAE3402 (Normes internationales pour les missions de certification (ISAE) n° 3402). Norme d'audit internationale pour les rapports sur les contrôles d'un prestataire de service utilisé pour l'émission d'un rapport d'audit externe sur le contrôle interne d'un prestataire à un tiers. Les activités d'Atos ont généralement un impact sur l'environnement de contrôle de ses clients (par le biais des systèmes d'information), ce qui peut nécessiter l'émission de "rapports" ISAE3402 pour les contrôles assurés par Atos.

L'Audit interne s'assure, par ses revues, que les procédures de contrôle interne ont été dûment appliquées et contribuent au suivi et développement de son champ d'action. L'Audit interne a également défini en partenariat avec la Direction du Groupe et les Directions locales, des plans d'action pour garantir l'amélioration permanente des processus de contrôle interne.

En 2015, l'Audit interne a mené 50 missions d'audit (y compris des missions spécifiques à la demande de la Direction Générale) pour évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne : 28 dans le domaine des processus fonctionnels (Finance, Ressources Humaines, Achats, Ventes) et 22 relatives aux processus opérationnels. Toutes les missions ont donné lieu à l'émission d'un rapport d'audit spécifiant les plans d'action à mettre en œuvre par la Direction du pays concerné.

Par ailleurs, l'Audit interne réalise une revue semestrielle des recommandations ouvertes sur les risques « forts » et

« moyens » avec les responsables concernés, dont les résultats ont été présentés au Comité Exécutif du Groupe. Fin 2015, environ 75% des recommandations d'audit ont ainsi été mises en œuvre dans les délais impartis.

L'Audit interne a également activement accompagné les opérations afin de maintenir les exigences de conformité qui soutiennent le statut « d'institution de paiements » pour Worldline Belgique. A ce titre, une évaluation annuelle de l'environnement de contrôle de la Société est prévue dans le plan d'audit.

Des audits sur les « fournisseurs de services » ont été également réalisés par des auditeurs indépendants chez les principaux fournisseurs chez qui certains processus sont externalisés, plus spécifiquement dans les domaines du traitement de la paie, des achats et de la comptabilité générale.

### G.3.2.4 Dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière

La gouvernance financière du Groupe maintient un ensemble de processus financiers globaux qui s'inscrivent dans le dispositif de contrôle interne de la Société et sont l'objet d'une attention particulière du fait de leur sensibilité :

- les processus financiers : la comptabilité générale, le processus budgétaire et d'actualisation périodique de la prévision, la consolidation et le reporting, la gestion de la trésorerie et des financements, la gestion des risques de crédit...
- les processus des fonctions « expert » : taxes, assurances, retraites et assimilés, achats immobiliers ;
- les processus opérationnels : gestion des offres, exécution des contrats, le business model financier des activités.

#### A - Organisation financière locale et globale

Le pilotage de la Direction Financière est effectué à travers deux principaux comités qui se réunissent sur une base bimensuelle, sous la conduite du Directeur Financier du Groupe :

- **le Comité Financier Groupe (CFG)** qui réunit les Directeurs des principales fonctions de la Finance et les Directeurs Financiers des lignes de Service. Ce comité traite l'ensemble des sujets financiers transverses critiques du Groupe ;
- **le Comité Financier Opérationnel (CFO)** qui réunit l'ensemble des Directeurs Financiers des Entités Opérationnelles, le Directeur de la Trésorerie, le Directeur du Contrôle de Gestion, du Reporting et de la Consolidation et en fonction de l'ordre du jour d'autres Directeurs du Groupe. Il permet de traiter des sujets opérationnels et commerciaux inhérents à chaque entité.

Le rattachement à la fonction centrale du Groupe, comme pour les autres fonctions support, renforce l'intégration de la fonction financière en favorisant une harmonisation totale des processus financiers clés de fonctionnement et en apportant ainsi un soutien approprié aux entités opérationnelles du Groupe.

La Direction Financière du Groupe supervise les **processus financiers**, plus particulièrement au travers de la consolidation financière, de la veille réglementaire, de l'apport d'expertise aux différentes entités et du contrôle de l'information financière produite. Elle revoit les options comptables ainsi que les postes comptables les plus significatifs ainsi que les faiblesses

potentielles de contrôle interne et décide des actions correctives à mettre en œuvre.

#### B - Normes et procédures financières du Groupe

La Direction Financière du Groupe a rédigé plusieurs normes et procédures pour accompagner les filiales et contrôler l'enregistrement et le traitement de l'information financière. Ces normes et procédures sont examinées et discutées avec les Commissaires aux comptes avant leur diffusion et comprenaient les principaux éléments suivants :

**Les normes comptables et procédures financières** couvrent les lignes directrices des principes comptables et de reporting du Groupe sur la façon dont l'information financière doit être préparée, avec les normes de présentation et d'évaluation communes. Elles précisent également les principes comptables à appliquer par les entités pour préparer leurs budgets, budgets révisés et soumettre les arrêtés comptables dans le cadre de la consolidation du Groupe. Les normes de reporting du Groupe (GRDs) et les directives internes relatives à l'application des normes IFRS ainsi que les règles comptables adaptées aux activités du Groupe, sont régulièrement mises à jour.

Des sessions de formation et d'information sont régulièrement organisées afin de diffuser ces normes et procédures à travers le Groupe. Un site intranet dédié est accessible à l'ensemble du personnel comptable, favorisant le partage de connaissances et les échanges sur les questions soulevées par la communauté financière d'Atos.

**Instructions et calendriers** : La remontée des budgets des entités, des budgets révisés et des états financiers périodiques et annuels par filiale est réalisée sous un format standard et dans les délais fixés par des instructions et procédures spécifiques. La Direction Financière du Groupe coordonne en liaison avec les Commissaires aux comptes les processus de clôture annuelle et semestrielle.

#### C - Systèmes d'information

Les systèmes d'information jouent un rôle clé dans la mise en place et la mise à jour du dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière, fournissant à la fois des contrôles préventifs automatisés, mais aussi des capacités d'analyse et de surveillance continue.

La production d'informations comptables et financières se fait à l'aide d'un **progiciel de gestion intégré** partagé par la

quasi-totalité des filiales du Groupe à l'exception de celles récemment acquises.

**Un système de reporting et de consolidation unifié** est utilisé pour le reporting financier (reporting opérationnel et comptes statutaires). Chacune des filiales remonte des états financiers individuels, lesquels sont consolidés au niveau du Groupe, sans palier de consolidation. Toutes les écritures comptables de consolidation sont directement contrôlées par la Direction Financière du Groupe. Les engagements hors bilan sont communiqués avec les autres informations financières et revus par la Direction Financière du Groupe.

#### D - Surveillance et Contrôle

Au-delà des processus financiers mis en œuvre, les processus de surveillance et de contrôle visent à s'assurer que l'information comptable et financière est conforme à l'ensemble des politiques, des normes et des instructions définies.

**Le dossier de clôture** (étroitement lié au manuel de contrôle interne) est mis à jour périodiquement et déployé au niveau local dans toutes les GBUs. Les principales filiales doivent renseigner trimestriellement un dossier de clôture électronique et standardisé, formalisant les contrôles importants réalisés sur le cycle financier, et fournissant les justificatifs appropriés pour supporter les positions comptables. Des modèles réalisés au niveau Groupe permettent d'explicitier le niveau de contrôle attendu pour les principaux éléments.

**Les revues fonctionnelles** sont menées par les fonctions financières support du Groupe sur les sujets principaux liés au reporting financier, comme les impôts, les engagements de

retraites, les litiges, les éléments hors bilan ou la performance opérationnelle.

**Suivi opérationnel et financier** : le contrôle de gestion du Groupe assiste les Opérations et la Direction Générale dans leur processus décisionnel et travaille de façon rapprochée avec la Direction des pays dans les domaines suivants : analyse opérationnelle et suivi financier, amélioration du contrôle et de la prévisibilité des résultats, de la qualité et de la fiabilité de l'information communiquée au Groupe.

**Lettres d'affirmation** : lors de l'établissement des comptes annuels et semestriels, les Présidents et Directeurs Financiers de chacune des filiales doivent principalement confirmer par écrit :

- qu'ils ont respecté les principes comptables du Groupe ;
- qu'ils n'ont pas connaissance de cas de fraude potentielle ou avérée pouvant avoir un impact sur les états financiers ;
- que les montants estimés résultant des hypothèses prises par le management permettent à la Société d'exécuter les actions correspondantes et
- qu'ils attestent qu'à leur connaissance, il n'y a aucune déficience majeure dans les systèmes de contrôle mis en place dans leurs filiales respectives.

**Le département d'Audit interne** : la revue des procédures de contrôle interne liées au traitement de l'information financière constitue une des composantes clefs des travaux de l'Audit interne du Groupe effectués de manière continue. Celui-ci collabore avec la Direction Financière du Groupe pour identifier les risques les plus significatifs, et adapter en conséquence son plan d'audit.

#### G.3.2.5 Perspectives et procédures nouvelles à mettre en œuvre

En 2016, les programmes d'amélioration des performances opérationnelle, commerciale et sociale poursuivront leurs effets pour améliorer et rationaliser les processus, avec des conséquences bénéfiques pour le système de contrôle interne. En particulier, les entités récemment acquises de Xerox seront totalement intégrées dans le système de contrôle interne d'Atos.

Les initiatives identifiées par la cartographie des risques seront contrôlées et suivies afin de s'assurer qu'une attention adéquate est donnée à ces sujets.

Le Service de l'Audit interne du Groupe poursuivra son programme de revue interne mis à jour après la cartographie des risques de 2015, ainsi que le suivi de la mise en œuvre de ses recommandations.

#### Conclusion

Sur la base des éléments qui précèdent, le Groupe n'a pas d'autre observation à formuler s'agissant du contrôle interne et des procédures mises en place par le Groupe.

L'ensemble des éléments exposés ci-dessus concourt à garantir un niveau de contrôle interne adéquat, même s'ils ne peuvent donner une garantie absolue que les objectifs du Groupe en ce domaine seront atteints et que tous les risques auront été totalement éliminés.

**Thierry Breton**

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

### G.3.3 Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Atos S.E. et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

**Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président, ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

#### Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 24 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Jean-Pierre Agazzi

Grant Thornton

*Membre français de Grant Thornton International*

Victor Amselem

*Membre français de Grant Thornton International*

## G.4 Rémunérations et actionnariat des dirigeants

### G.4.1 Jetons de présence

[G4-51]

Conformément à la résolution votée par les actionnaires au cours de l'Assemblée Générale Mixte du 28 mai 2015, l'enveloppe annuelle des jetons de présence a été fixée à 500 000 euros pour les membres du Conseil d'Administration pour l'exercice 2015.

Les règles de répartition des jetons de présence sont établies par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations. Pour l'année 2015, les jetons de présence ont été alloués selon les principes suivants :

- Pour le Conseil d'Administration : une rémunération fixe de 25 000 euros par administrateur est versée, ainsi qu'une rémunération variable de 1 000 euros par réunion à laquelle l'administrateur assiste (cette rémunération est versée en fonction de la participation aux réunions du Conseil

d'Administration). L'administrateur référent perçoit une rémunération supplémentaire de 1 000 euros par réunion du Conseil à laquelle il assiste.

- Pour les Comités : la rémunération est uniquement fonction de la participation aux réunions : 1 500 euros par réunion à laquelle le Président du Comité assiste et, s'agissant des autres membres du Comité, 750 euros par réunion à laquelle chaque membre assiste.

Thierry Breton a renoncé à percevoir ses jetons de présence.

A l'exception de Thierry Breton, Président-Directeur Général, et de Jean Fleming, administrateur représentant les salariés actionnaires, les membres du Conseil d'Administration n'ont reçu, en 2015, aucune autre rémunération de la part d'Atos SE ou de ses filiales.

### Montant des jetons de présence payés et dus au cours de l'exercice, par administrateur, en fonction de sa présence aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités

(en euros)	2015		2014	
	Payés <sup>a</sup>	Dus <sup>b</sup>	Payés <sup>c</sup>	Dus <sup>d</sup>
René Abate	N/A	N/A	15 205 <sup>1</sup>	N/A
Nicolas Bazire	48 500	44 500	45 000	48 500
Jean-Paul Béchat	42 966 <sup>2</sup>	N/A	49 500	42 966 <sup>2</sup>
Valérie Bernis	N/A	24 877 <sup>3</sup>	N/A	N/A
Thierry Breton	-	-	-	-
Roland Busch	36 500 *	26 000 *	34 250 *	36 500 *
Jean Fleming <sup>4</sup>	39 000 *	35 000 *	38 000 *	39 000 *
Bertrand Meunier	44 750 *	39 500 *	39 000 *	44 750 *
Colette Neuville	41 000	37 000	39 000	41 000
Aminata Niane	36 250 *	39 500 *	38 750 *	36 250 *
Lynn Paine	41 000 *	37 000 *	21 795 <sup>5</sup> *	41 000 *
Michel Paris	44 500	9 322	41 500	44 500
Pasquale Pistorio	51 250 *	46 000 *	54 000 *	51 250 *
Vernon Sankey	48 393 <sup>6</sup> *	47 500 *	44 250 *	48 393 <sup>6</sup> *
Lionel Zinsou-Derlin	18 068 <sup>7</sup>	N/A	37 000	18 068 <sup>7</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>492 177</b>	<b>386 199</b>	<b>497 250</b>	<b>492 177</b>

N/A : Non applicable.

\* Ces montants alloués à des administrateurs résidant à l'étranger correspondent aux montants avant retenue fiscale à la source, versés ou dus par Atos SE.

a Jetons de présence payés au cours de l'exercice 2015, au titre de l'année 2014.

b Jetons de présence dus au titre de l'année 2015.

c Jetons de présence payés au cours de l'exercice 2014, au titre de l'année 2013.

d Jetons de présence dus au titre de l'année 2014.

1 Le mandat d'administrateur de Monsieur René Abate a pris fin à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2013. La partie fixe des jetons de présence pour 2013 a été proratisée jusqu'à cette date.

2 Monsieur Jean-Paul Béchat est décédé le 24 novembre 2014. La partie fixe des jetons de présence pour 2014 a été proratisée jusqu'à cette date.

3 Madame Valérie Bernis a été nommée administrateur à titre provisoire par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 15 avril 2015, en remplacement de Michel Paris, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos en 2016. Sa nomination provisoire a été ratifiée par l'Assemblée Générale Mixte tenue le 28 mai 2015. La partie fixe des jetons de présence pour 2015 a été proratisée à compter de sa nomination provisoire.

4 Madame Jean Fleming, administrateur représentant les salariés actionnaires, est salariée d'Atos IT Services UK Limited.

5 Madame Lynn Paine a été nommée administrateur lors de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2013. La partie fixe des jetons de présence pour 2013 a été proratisée à compter de cette date.

6 Un montant complémentaire de 2 143 euros a été versé à M. Vernon Sankey en rémunération de son activité de Président par intérim du Comité des Comptes pendant les derniers mois de l'année 2014.

7 Le mandat de M. Lionel Zinsou-Derlin a pris fin à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014. La partie fixe des jetons de présence pour 2014 a été proratisée jusqu'à cette date.

## Evolution des règles de répartition des jetons de présence en 2016

Afin de renforcer la conformité avec les règles du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 17 décembre 2015, sur proposition du Comité des Nominations et Rémunérations, a décidé de modifier les règles de répartition des jetons de présence afin d'intégrer une part variable significative, en augmentant de 50% le montant de la rémunération variable pour chaque réunion à laquelle un administrateur assiste, et en réduisant le montant de la rémunération fixe de 20%.

En conséquence, les règles de répartition suivantes s'appliqueront aux jetons de présence au titre des réunions du Conseil et des Comités tenues en 2016 :

- Pour le Conseil d'Administration : une rémunération fixe de 20 000 euros par administrateur, ainsi qu'une rémunération variable de 1 500 euros par réunion à laquelle l'administrateur

assiste. L'administrateur référent perçoit une rémunération supplémentaire de 1 500 euros par réunion du Conseil à laquelle il assiste.

- Pour les Comités : la rémunération reste inchangée et uniquement fonction de la participation aux réunions : 1 500 euros par réunion à laquelle le Président du Comité assiste et, s'agissant des autres membres du Comité, 750 euros par réunion à laquelle chaque membre assiste.

A la suite de cette modification, la Société se conformera pleinement aux recommandations du Code AFEP-MEDEF relatives à la répartition des jetons de présence. Ce point sera retiré du tableau « Appliquer ou Expliquer », présenté dans le Document de Référence 2016, rassemblant l'ensemble des recommandations du Code AFEP-MEDEF écartées par la Société.

### G.4.2 Rémunération du mandataire social exécutif

[G4-51]

Monsieur Thierry Breton a été nommé Président du Directoire le 16 novembre 2008 et est Président-Directeur Général depuis le 10 février 2009. Son mandat de Président-Directeur Général d'Atos SE a été renouvelé par le Conseil d'Administration, réuni à l'issue de l'Assemblée Générale des Actionnaires d'Atos du

28 mai 2015, laquelle a renouvelé son mandat d'administrateur pour une durée de trois ans expirant lors de l'Assemblée Générale qui aura lieu en 2018, statuant sur les comptes consolidés de l'exercice 2017.

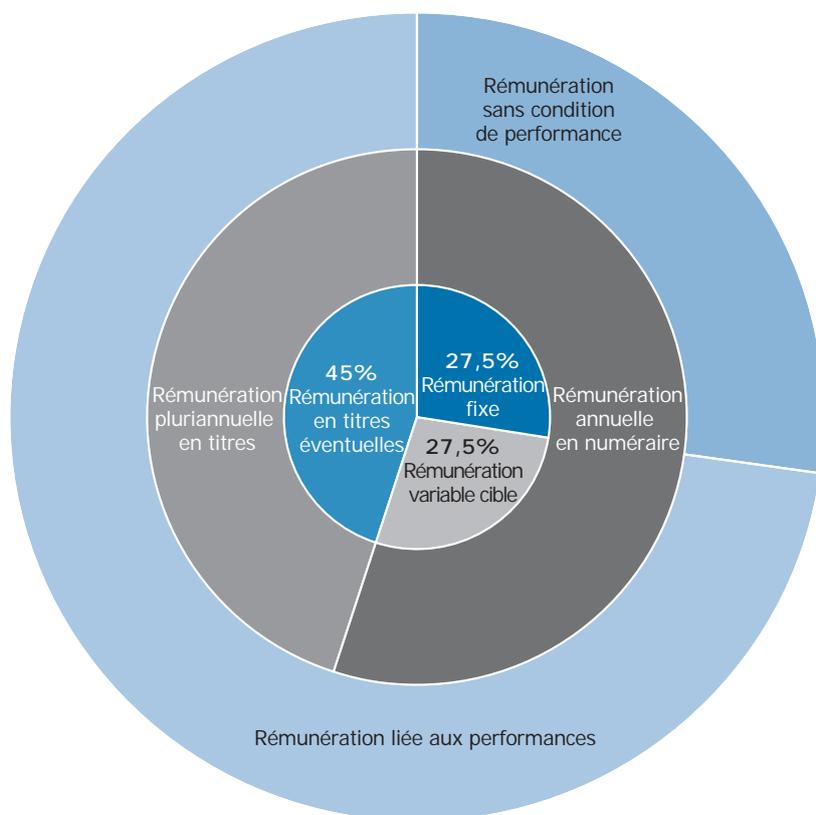
#### G.4.2.1 Principes de la rémunération de Thierry Breton - Président-Directeur Général

Les principes de la rémunération du mandataire social exécutif sont proposés par le Comité des Nominations et des Rémunérations, et approuvés par le Conseil d'Administration. Le rôle et la composition du Comité des Nominations et des Rémunérations font l'objet d'une présentation spécifique dans la partie de ce document concernant la Gouvernance d'entreprise.

Les principes qui régissent la détermination de la rémunération du Président-Directeur Général sont établis dans le cadre des recommandations du Code AFEP-MEDEF de novembre 2015 :

- Principe d'**équilibre** : le Comité des Nominations et des Rémunérations veille à ce qu'aucun élément composant la rémunération du Président-Directeur Général ne soit disproportionné.
- Principe de **compétitivité** : Le Comité des Nominations et des Rémunérations veille également à la compétitivité de la rémunération du dirigeant mandataire social, en pratiquant régulièrement des enquêtes de rémunération.

- Lien avec la **performance** : La rémunération du Président-Directeur Général est étroitement liée aux **performances de l'Entreprise**, notamment au moyen d'une rémunération variable établie sur une base semestrielle. Le paiement de ces bonus semestriels est subordonné à la réalisation d'objectifs précis, simples et mesurables, qui sont étroitement liés aux objectifs du Groupe tels qu'ils sont régulièrement communiqués aux actionnaires. Afin de développer une **communauté d'intérêts avec les actionnaires du Groupe** et d'associer les dirigeants et le Président-Directeur Général à la performance et aux résultats financiers à long terme, une partie de leur rémunération est constituée d'attribution en titres, et notamment d'actions de performance. Enfin, la politique de rémunération du Président-Directeur Général reflète l'engagement d'Atos en matière de responsabilité sociétale. Dans ce cadre, des indicateurs de performance liés à la **responsabilité sociale et environnementale** de l'Entreprise ont été instaurés dans les plans d'actions de performance mis en place à compter de 2013.



### G.4.2.2 Composantes de la rémunération de Thierry Breton - Président-Directeur Général

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a décidé des éléments de la rémunération de Thierry Breton, Président-Directeur Général d'Atos SE, le 22 décembre 2011 et a confirmé cette décision à l'issue de l'Assemblée Générale des Actionnaires réunie le 30 mai 2012, lors du renouvellement de son mandat, ainsi que lors de sa réunion du 18 novembre 2013, suite à l'adoption des orientations stratégiques d'Atos pour 2016.

Par ailleurs, pour la première fois, Atos a soumis au vote de ses actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 27 décembre 2013 une résolution portant sur les principales orientations stratégiques du Groupe pour la période 2014-2016, laquelle a été adoptée à 99,63%. Cette résolution incluait l'ensemble des éléments composant la rémunération du Président-Directeur Général pour la période 2014-2016, qui sont consubstantiels au plan stratégique, et tels qu'ils ont été décidés par le Conseil d'Administration.

Ces éléments, qui sont restés inchangés dans le cadre du renouvellement du mandat de Thierry Breton en mai 2015, comprennent :

- Une **rémunération totale en numéraire**, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012, qui est maintenue pour la durée du plan triennal « Ambition 2016 » et composée :
  - d'une rémunération annuelle fixe de 1,35 million d'euros,
  - d'une rémunération variable, selon objectifs, dont la cible annuelle est de 1,35 million d'euros, avec un paiement

maximum limité à 130% de la rémunération variable cible en cas de sur-performance et sans paiement minimum.

Afin de suivre au plus près **les performances de l'Entreprise** et de l'accompagner d'une façon proactive dans le suivi de son plan stratégique, la fixation des objectifs de performance pour le Président-Directeur Général, et la revue qui en découle sont semestrielles. En conséquence, la rémunération variable est versée une fois par semestre (habituellement en février ou en mars pour le paiement relatif au second semestre de l'année précédente et en août pour le versement au titre du premier semestre de l'année).

Ainsi, la **rémunération due** reflète les montants dus au titre du premier et du second semestre de l'année considérée ; et la **rémunération payée** représente les montants versés au titre du second semestre de l'année précédente, et du premier semestre qui suit.

Il convient également de préciser que la rémunération variable du Président-Directeur Général est une rémunération conditionnelle, reposant sur des critères de performances opérationnels lisibles et exigeants, de nature exclusivement quantitative et financière. Ces objectifs sont étroitement alignés avec les ambitions du Groupe telles que régulièrement présentées aux actionnaires. Ainsi, les objectifs du premier semestre sont fixés sur la base du budget approuvé par le Conseil d'Administration en décembre et les objectifs du second semestre sur la base du « Full Year Forecast 2 » approuvé en juillet.

Au titre de l'exercice 2015, la nature et la pondération de chacun des indicateurs composant la rémunération variable du Président-Directeur Général sont les suivants :

- Marge opérationnelle Groupe (40%),
- Flux de trésorerie disponible Groupe, avant variations de capital, dividendes versés aux actionnaires et acquisitions et cessions (30%),
- Croissance organique du chiffre d'affaires (30%) ;
- **Rémunération en titres** : le 30 mai 2012, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a fixé la part de la rémunération en titres du Président-Directeur Général au regard de la rémunération totale. Ainsi, s'appuyant sur les recommandations de l'AFEP-MEDEF, et en lien avec les pratiques de marché constatées sur la base des documents de référence des sociétés du CAC 40, le Conseil d'Administration

a veillé à ce que la rémunération en options et actions valorisées selon les normes IFRS ne représentent pas un pourcentage disproportionné au sein de l'ensemble des rémunérations, en fixant un pourcentage maximum.

Ainsi, pour la durée du plan triennal « Ambition 2016 », la rémunération en titres du Président-Directeur Général totale est limitée, par année, à environ 45% de la rémunération annuelle totale du Président-Directeur Général, cette rémunération étant soumise à la vérification de plusieurs conditions de performance exigeantes définies par le Conseil d'Administration, tant interne qu'externe, faisant référence aux objectifs financiers (tels que : profitabilité, flux de trésorerie disponible et croissance du chiffre d'affaires) et à la responsabilité sociétale de l'entreprise.

- Les **avantages en nature** octroyés au Président-Directeur Général lors de sa nomination, sont restés inchangés.

### G.4.2.3 Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées au dirigeant mandataire social - Tableau AMF n° 1

Thierry Breton - Président-Directeur Général	2015 (en euros)	2014 (en euros)
Rémunérations dues au titre de l'exercice	2 799 533	2 480 582
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	2 142 282	1 543 058
<b>TOTAL</b>	<b>4 941 815</b>	<b>4 023 640</b>

Pour rappel, les actions de performance attribuées le 28 juillet 2014 par le Conseil d'Administration au Président-Directeur Général, conformément à l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Atos du 29 mai 2013, sous la 15<sup>e</sup> résolution, ainsi que celles attribuées le 28 juillet 2015

conformément à l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 27 mai 2014, sous la 22<sup>e</sup> résolution, ont été valorisées à partir de la juste valeur déterminée selon la norme IFRS 2 reconnue dans les comptes consolidés.

#### G.4.2.4 Rémunération du mandataire social exécutif versée par la Société et ses filiales - Tableau AMF n° 2

(en euros)	2015		2014	
	Dues	Versées	Dues	Versées
Rémunération fixe	1 350 000	1 350 000	1 350 000	1 350 000
Rémunération variable	1 442 813	1 371 263	1 121 783	1 092 150
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence Atos SE	-	-	-	-
Avantages en nature	6 720	6 720	8 800	8 800
<b>TOTAL</b>	<b>2 799 533</b>	<b>2 727 983</b>	<b>2 480 582</b>	<b>2 450 950</b>

En 2014, le niveau d'atteinte des objectifs a généré un paiement à hauteur de 66,4% de la rémunération variable cible du premier semestre et 99,8% de la rémunération variable cible du second semestre. Au total, la rémunération variable annuelle 2014, due au Président-Directeur Général, correspond à 83,1% de sa rémunération variable annuelle cible.

En 2015, le niveau d'atteinte des objectifs se traduit par une rémunération variable à 103,3% de la rémunération variable cible du premier semestre et 110,4% de la rémunération variable cible du second semestre. Au total, la rémunération variable annuelle 2015, due au Président-Directeur Général, correspond à 106,9% de sa rémunération variable annuelle cible.

Indicateurs	Poids	2015		2014	
		Paiement *	Paiement *	Paiement*	Paiement*
Marge opérationnelle Groupe	40%	>100%	>100%	<100%	>100%
Flux de trésorerie disponible Groupe <sup>1</sup>	30%	>100%	>100%	<100%	>100%
Croissance organique du chiffre d'affaires	30%	<100%	100,0%	<100%	<100%
<b>Paiement en % de la rémunération variable cible semestrielle</b>		<b>103,3%</b>	<b>110,4%</b>	<b>66,4%</b>	<b>99,8%</b>

\* Après application de la courbe d'élasticité plafonnée à 130%

<sup>1</sup> Flux de trésorerie disponible avant dividende et résultat acquisitions/ventes

#### G.4.2.5 Avantages du dirigeant mandataire social - Tableau AMF n° 11

Thierry Breton, Président-Directeur Général, n'a pas de contrat de travail et ne bénéficie d'aucune indemnité de départ ni d'aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence en cas de cessation de son mandat. Les modalités du régime de retraite supplémentaire sont décrites dans le paragraphe « conformité de la rémunération globale du dirigeant mandataire social aux recommandations du Code AFEP-MEDEF ».

Dirigeant Mandataire Social	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou de changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
Thierry Breton Président du Directoire 16 novembre 2008 - 10 février 2009 Président-Directeur Général 10 février 2009 à ce jour		NON	OUI			NON		NON

### G.4.3 Plans d'options de souscription d'actions et plans d'attribution d'actions de performance

[G4-51]

Atos s'est engagé dans une démarche qui vise à associer ses collaborateurs à la performance et aux résultats financiers à long terme du Groupe, par l'intermédiaire notamment de plans d'incitation long terme. Ces derniers bénéficient généralement aux premières lignes managériales d'Atos, y compris au dirigeant mandataire social.

A la suite de l'intégration de Siemens IT Solutions and Services, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil d'Administration du 22 décembre 2011 a décidé la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance dans le but d'associer les dirigeants du nouvel Atos à la réussite du Groupe sur les années 2012-2013. Une attribution a également été décidée par le Conseil d'Administration, lors de la réunion du 24 juillet 2013, avec des conditions de performance relatives à 2013 et 2014. Ces plans sont décrits ci-dessous.

Dans le cadre du plan stratégique 2014-2016, afin que le Président-Directeur Général d'Atos et les équipes managériales de premier rang soient étroitement associées à la performance et aux résultats financiers du Groupe, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations a décidé, lors de la réunion du 28 juillet

2014, la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance, dont les conditions de performance portent sur les années 2014 et 2015. Ce plan comporte, tel qu'il est précisé ci-dessous, un critère supplémentaire de performance interne par rapport aux plans précédents. En plus de la marge opérationnelle, du flux de trésorerie disponible et d'une condition liée à la responsabilité sociale et environnementale du Groupe, le Conseil d'Administration a, en effet, décidé d'ajouter une condition de performance liée à la croissance du chiffre d'affaires, s'agissant d'un facteur clé de la stratégie du Groupe Atos, en renforçant donc l'exigence des conditions de performance. Lors de la réunion du 28 juillet 2015, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil d'Administration a décidé la mise en place d'un nouveau plan fondé sur des critères de performance identiques à ceux du plan du 28 juillet 2014 mais calculés sur les trois années 2015, 2016 et 2017.

Les règlements des plans d'attribution gratuite d'actions de performance, ainsi que l'historique des attributions d'actions de performance et d'options de souscription ou d'achat d'actions au Président-Directeur Général sont détaillés dans les paragraphes suivants.

#### G.4.3.1 Rappel des termes et conditions du plan d'attribution d'actions de performance décidé le 22 décembre 2011, dont le Président-Directeur Général est l'un des bénéficiaires

Dans le cadre de l'autorisation octroyée par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Atos réunie le 1<sup>er</sup> juillet 2011 (4<sup>e</sup> résolution), sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil d'Administration du 22 décembre 2011 a décidé la mise en place d'un plan d'attribution d'actions de performance dans le but d'associer les dirigeants du nouvel Atos à la réussite de l'intégration de Siemens IT Solutions and Services sur les années 2012-2013. Dans ce cadre, le Président-Directeur Général a bénéficié, comme les premières lignes managériales du Groupe (« top 1% »), d'une attribution d'actions de performance le 22 décembre 2011.

L'acquisition définitive de ces actions de performance reposait sur des critères opérationnels précis et mesurables et était ainsi soumise aux conditions suivantes :

1. **Condition de présence** : sous réserve de certaines exceptions prévues dans le plan d'attribution d'actions de performance<sup>1</sup>, l'attribution des actions de performance est conditionnée à la conservation de la qualité de salarié d'une société employeur ou de mandataire social par le bénéficiaire pendant la période d'acquisition décrite ci-dessous dans le point « 3. Périodes d'acquisition et de conservation » ;
2. **Conditions de performance** : L'acquisition de la totalité des actions de performance est également soumise au succès des deux conditions de performance interne cumulatives suivantes pour les années 2012 et 2013 :
  - le **free cash flow Groupe** (Flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes pour l'année

concernée, est au moins égal à l'un des deux montants suivants :

- (i) 85% du montant du free cash flow Groupe (Flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes, figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée, ou bien
- (ii) le montant du free cash flow Groupe (Flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes, de l'année précédente, augmenté de 10% ;

Et

- la **marge opérationnelle Groupe** pour l'année concernée est au moins égale à l'un des deux montants suivants :
  - (i) 85% du montant de la marge opérationnelle Groupe figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée, ou bien
  - (ii) le montant de la marge opérationnelle Groupe de l'année précédente, augmenté de 10% ;
- Sous réserve de la condition de présence susvisée :
  - (i) l'atteinte des deux conditions de performance pour l'année 2012 entraîne l'acquisition par les bénéficiaires de 50% des actions de performance qui leur ont été attribuées, et
  - (ii) l'atteinte des deux conditions de performance pour l'année 2013 entraîne l'acquisition par les bénéficiaires

<sup>1</sup> Telles que cas de décès ou d'invalidité.

des 50% restants des actions de performance qui leur ont été attribuées ;

**3. Périodes d'acquisition et de conservation :** L'attribution gratuite d'actions de performance proposée par le Conseil d'Administration d'Atos le 22 décembre 2011, conformément à l'autorisation donnée par la 4<sup>e</sup> résolution adoptée à l'Assemblée Générale des Actionnaires réunie le 1<sup>er</sup> juillet 2011, comporte deux plans (France et International).

**Plan International :** Les bénéficiaires d'actions de performance salariés des sociétés du Groupe Atos dont le siège social est établi en dehors de la France, acquerront définitivement les actions de performance qui leur sont attribuées au quatrième anniversaire de la date d'attribution, sous réserve de l'atteinte des conditions de performance et de la condition de présence susvisée. Les actions ainsi acquises ne seront soumises à aucune obligation de conservation et seront immédiatement cessibles par leurs bénéficiaires.

**Plan France :** Les bénéficiaires d'actions de performance acquerront définitivement les actions de performance qui leur sont attribuées au deuxième anniversaire de la date d'attribution, étant précisé que celles-ci seront également soumises à la condition de présence précitée, sous réserve de certaines exceptions stipulées dans le plan ; les bénéficiaires seront en outre tenus de conserver leurs actions ainsi acquises pendant une période de deux ans suivant cette date. Le dirigeant mandataire social est bénéficiaire du plan France.

Dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance pour la France, les actions soumises aux conditions de performance sur l'année 2012 (Tranche 1) et sur l'année 2013 (Tranche 2) ont été définitivement acquises le 22 décembre 2013 et le 17 mars 2014, respectivement ; les bénéficiaires sont en outre tenus de conserver leurs actions ainsi acquises pendant une période de deux ans. Les actions deviendront ainsi cessibles respectivement le 22 décembre 2015 et le 17 mars 2016.

### G.4.3.2 **Termes et conditions du plan d'attribution d'actions de performance décidé le 24 juillet 2013, dont le Président-Directeur Général a été l'un des bénéficiaires**

Dans le cadre de l'autorisation donnée pour trente-huit mois par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2012 (dix-huitième résolution), le Conseil d'Administration, lors de la réunion du 24 juillet 2013, a décidé sur la recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, de procéder à l'attribution de 723 335 actions de performance ordinaires de la Société, au profit des premières lignes managériales d'Atos, incluant le dirigeant mandataire social.

Les conditions de performance du nouveau plan portent sur des critères internes financiers annuels liés à la profitabilité et au flux de trésorerie disponible qui ont été renforcés par rapport à celles du précédent plan du 22 décembre 2011. Il convient en effet de satisfaire l'ensemble des conditions de performance sur les deux années concernées (2013 et 2014) pour avoir le droit à l'acquisition de 100% des actions attribuées. De plus, l'exigence du plan a été renforcée par l'ajout d'une condition externe, liée à la performance sociale et environnementale de l'entreprise. Le Conseil d'Administration a constaté le caractère particulièrement exigeant de ces conditions de performance.

Il est précisé que si l'une ou plusieurs des conditions de performance tant externe qu'internes n'étaient pas vérifiées pour la première ou la seconde année du plan, les actions de performance deviendraient caduques.

Les caractéristiques du plan d'attribution d'actions de performance sont les suivantes :

- 1. Condition de présence :** sous réserve de certaines exceptions prévues dans le plan d'attribution d'actions de performance<sup>1</sup>, l'attribution des actions de performance est conditionnée à la conservation de la qualité de salarié ou de mandataire social par le bénéficiaire pendant la période d'acquisition ; décrite ci-dessous dans le point « 3. Périodes d'acquisition et de conservation ».
- 2. Conditions de performance :** L'attribution des actions de performance est également soumise à la réalisation des conditions de performance suivantes, internes et externe, calculées sur les années consécutives 2013 et 2014.

<sup>1</sup> Telles que : cas de décès ou d'invalidité.

### Conditions de performance interne

Au titre de chacune des deux années 2013 et 2014\* :

- le **free cash flow Groupe** (flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes pour l'année concernée, est au moins égal à l'un des deux montants suivants :
  - (i) 85% du montant du free cash flow Groupe (flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes, figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée, ou
  - (ii) le montant du free cash flow Groupe (flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes, de l'année précédente, augmenté de 10% ;

Et

- la **marge opérationnelle Groupe** pour l'année concernée est au moins égale à l'un des deux montants suivants :
  - (i) 85% du montant de la marge opérationnelle Groupe figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée, ou
  - (ii) le montant de la marge opérationnelle Groupe de l'année précédente, augmenté de 10%.

Etant précisé que les indicateurs des conditions de performance décrites ci-dessus seront calculés à taux de change et périmètre constants.

Et

### Condition de performance externe

Au titre de l'année 2013, et au titre de l'année 2014, Atos doit remplir les critères du niveau d'application A du GRI, validé par le GRI<sup>1</sup> (ou équivalent) ; ou, faire partie du Dow Jones Sustainability Index (World ou Europe).

\* Suite à l'acquisition de Bull par Atos, le périmètre de consolidation des comptes comprend Atos et Bull depuis le 1er septembre 2014. Sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil d'Administration d'Atos, lors de sa réunion du 24 octobre 2014, a pris la décision de tenir compte du nouveau périmètre de consolidation des comptes et d'ajuster les objectifs de réalisation des conditions de performance relatifs au Free Cash-Flow et à la marge opérationnelle conformément au règlement du plan.

**3. Périodes d'acquisition et de conservation :** L'attribution d'actions de performance décidée par le Conseil d'Administration d'Atos du 24 juillet 2013 comporte deux plans (France et International). Les deux plans se distinguent selon que le bénéficiaire est un salarié lié à une société du Groupe située en France ou à l'étranger :

**Plan International :** Les bénéficiaires d'actions de performance salariés des sociétés du Groupe Atos dont le siège social est établi en dehors de la France, acquerront définitivement les actions de performance qui leur sont attribuées au quatrième anniversaire de la date d'attribution, sous réserve de l'atteinte des conditions de performance et de la condition de présence susvisée. Les actions ainsi acquises ne seront soumises à aucune obligation de conservation et seront immédiatement cessibles par leurs bénéficiaires.

**Plan France :** Les bénéficiaires d'actions de performance acquerront définitivement les actions de performance qui leur sont attribuées au deuxième anniversaire de la date d'attribution, étant précisé que celles-ci seront en outre soumises à la condition de présence précitée, sous réserve de certaines exceptions stipulées dans le plan ; les bénéficiaires seront en outre tenus de conserver leurs actions ainsi acquises pendant une période de deux ans suivant cette date.

Le dirigeant mandataire social est bénéficiaire du plan France.

## G.4.3.3 Termes et conditions du plan d'attribution d'actions de performance décidé le 28 juillet 2014, dont le Président-Directeur Général a été l'un des bénéficiaires

Dans le cadre de l'autorisation donnée pour trente-huit mois par l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2013 (quinzième résolution), le Conseil d'Administration, lors de la réunion du 28 juillet 2014, a décidé, sur la recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, de procéder à l'attribution de 691 000 actions de performance ordinaires de la Société, au profit des premières lignes managériales d'Atos, incluant le dirigeant mandataire social.

Les conditions de performance du nouveau plan ont été à nouveau renforcées par rapport au plan précédent du 24 juillet 2013, suite à l'ajout d'une condition portant sur la croissance du chiffre d'affaires en plus des conditions relatives à la rentabilité et au flux net de trésorerie disponible. Le Conseil d'Administration a noté le caractère particulièrement exigeant de ces conditions de performance.

Les caractéristiques du plan d'attribution d'actions de performance sont les suivantes :

- 1. Condition de présence :** sous réserve de certaines exceptions prévues dans le plan d'attribution d'actions de performance<sup>2</sup>, l'attribution des actions de performance est conditionnée à la conservation de la qualité de salarié ou de mandataire social par le bénéficiaire pendant la période d'acquisition ; décrite ci-dessous dans le point « 3. Périodes d'acquisition et de conservation ».
- 2. Conditions de performance :** L'attribution des actions de performance est également soumise à la réalisation des conditions de performance suivantes, internes et externe, calculées sur les années consécutives 2014 et 2015.

<sup>1</sup> GRI: Global Reporting Initiative, fixant les standards internationaux de reporting en matière de responsabilité d'entreprise.

<sup>2</sup> Telles que : cas de décès ou d'invalidité.

### Conditions de performance interne

Au titre de chacune des deux années\* 2014 et 2015:

- le **free cash flow Groupe** (flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes pour l'année concernée, est au moins égal à l'un des deux montants suivants :
  - (i) 85% du montant du free cash flow Groupe (flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes, figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée, ou
  - (ii) le montant du free cash flow Groupe (flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes, de l'année précédente, augmenté de 10% ;

Et

- la **marge opérationnelle Groupe** pour l'année concernée est au moins égale à l'un des deux montants suivants :
  - (i) 85% du montant de la marge opérationnelle Groupe figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée, ou
  - (ii) le montant de la marge opérationnelle Groupe de l'année précédente, augmenté de 10% ;

Et

- La **croissance du chiffre d'affaires** pour l'année concernée est au moins égale à l'un des deux montants suivants :
  - (i) Taux de croissance figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée moins un pourcentage fixé par le Conseil d'Administration, ou
  - (ii) Taux de croissance annuel par référence aux objectifs de croissance du Groupe énoncés dans le cadre des Orientations à trois ans (2014-2016).

Il est précisé que les indicateurs des conditions de performance interne seront calculés à taux de change et périmètre constants.

\* Suite à l'acquisition de Bull par Atos, le périmètre de consolidation des comptes comprend Atos et Bull depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2014. Sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil d'Administration d'Atos, lors de sa réunion du 24 octobre 2014, a pris la décision de tenir compte du nouveau périmètre de consolidation des comptes et d'ajuster les objectifs de réalisation des conditions de performance interne conformément au règlement du plan. Sur

recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations et conformément au règlement du plan, le Conseil d'Administration d'Atos a également décidé d'ajuster les niveaux cibles des conditions de performance 2015 pour tenir compte de l'évolution du périmètre de consolidation suite à l'acquisition de Xerox ITO.

Et

### Condition de performance externe

Au titre de l'année 2014, et au titre de l'année 2015, Atos doit remplir les critères du niveau d'application A du GRI, validé par le GRI (ou équivalent) ; ou, faire partie du Dow Jones Sustainability Index (World ou Europe).

Il est également précisé que, pour chacune des années concernées, deux parmi les trois conditions de performance interne doivent être obligatoirement atteintes. La condition qui ne serait éventuellement pas réalisée la première année deviendrait obligatoire pour l'année suivante. Pour chacune des années concernées, la condition de Performance externe, liée à la responsabilité sociale et environnementale doit être obligatoirement atteinte.

**3. Périodes d'acquisition et de conservation :** L'attribution d'actions de performance décidée par le Conseil d'Administration d'Atos du 28 juillet 2014 comporte deux plans (France et International). Les deux plans se distinguent selon que le bénéficiaire est un salarié lié à une société du Groupe située en France ou à l'étranger :

**Plan International :** Les bénéficiaires d'actions de performance salariés des sociétés du Groupe Atos dont le siège social est établi en dehors de la France, acquerront définitivement les actions de performance qui leur sont attribuées au quatrième anniversaire de la date d'attribution, sous réserve de l'atteinte des conditions de performance et de la condition de présence susvisée. Les actions ainsi acquises ne seront soumises à aucune obligation de conservation et seront immédiatement cessibles par leurs bénéficiaires.

**Plan France :** Les bénéficiaires d'actions de performance acquerront définitivement les actions de performance qui leur sont attribuées au deuxième anniversaire de la date d'attribution, étant précisé que celles-ci seront en outre soumises à la condition de présence précitée, sous réserve de certaines exceptions stipulées dans le plan ; les bénéficiaires seront en outre tenus de conserver leurs actions ainsi acquises pendant une période de deux ans suivant cette date.

Le dirigeant mandataire social est bénéficiaire du plan France.

### G.4.3.4 Termes et conditions du plan d'attribution d'actions de performance décidé le 28 juillet 2015, dont le Président-Directeur Général a été l'un des bénéficiaires

Dans le cadre de l'autorisation donnée pour trente-huit mois par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014 (vingt-deuxième résolution), le Conseil d'Administration, lors de la réunion du 28 juillet 2015, a décidé sur la recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, de procéder à l'attribution de 868 000 actions de performance ordinaires de la Société, à émettre au profit des premières lignes managériales d'Atos, incluant le dirigeant mandataire social.

Les conditions de performance du nouveau plan, à remplir sur les trois années 2015, 2016 et 2017, portent sur des critères internes financiers liés à la profitabilité, au flux de trésorerie disponible, et à la croissance du chiffre d'affaires identiques à ceux du précédent plan du 28 juillet 2014. A l'instar du plan du 28 juillet 2014, le plan prévoit également une condition externe, liée à la performance sociale et environnementale de l'entreprise.

Les caractéristiques du plan d'attribution d'actions de performance sont les suivantes :

1. **Condition de présence :** sous réserve de certaines exceptions prévues dans le plan d'attribution d'actions de performance<sup>1</sup>, l'attribution des actions de performance est conditionnée à la conservation de la qualité de salarié ou de mandataire social par le bénéficiaire pendant la période d'acquisition ; décrite ci-dessous dans le point « 3. Périodes d'acquisition et de conservation ».
2. **Conditions de performance :** L'attribution des actions de performance est également soumise à la réalisation des conditions de performance suivantes, internes et externe, calculées sur les trois années 2015, 2016, et 2017.

#### Conditions de performance interne

Au titre de chacune des années 2015, 2016, et 2017 :

- le **free cash flow Groupe** (flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes est au moins égal à l'un des deux montants suivants :
  - (i) 85% du montant du free cash flow Groupe (flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes, figurant dans le budget de la Société, ou
  - (ii) le montant du free cash flow Groupe (flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes, de la période précédente, augmenté de 10% ;

Et

- la **marge opérationnelle Groupe** est au moins égale à l'un des deux montants suivants :
  - (i) 85% du montant de la marge opérationnelle Groupe figurant dans le budget de la Société, ou
  - (ii) le montant de la marge opérationnelle Groupe de la période précédente augmenté de 10% ;

Et

- la **croissance du chiffre d'affaires** pour les années 2015, 2016 et pour le premier semestre 2017 est au moins égale à l'un des deux montants suivants :

- (i) taux de croissance figurant dans le budget de la Société moins un pourcentage fixé par le Conseil d'Administration, ou
- (ii) taux de croissance annuel par référence aux objectifs de croissance du Groupe énoncés dans le cadre des orientations du plan triennal 2014-2016 (actualisées en juin 2015) et pour le premier semestre 2017 ;

Les indicateurs ci-dessus seront calculés à taux de change et périmètre constants.

Les conditions de performance internes s'apprécieront annuellement pour chacune des années 2015 et 2016 et sur la base du premier semestre 2017 pour l'année 2017. La période précédente s'entend comme l'année précédente pour chacune des années 2015 et 2016, et comme le premier semestre 2016 pour le premier semestre 2017.

Pour chacune des années 2015 et 2016, au moins deux des trois critères doivent être remplis. Si l'un d'entre eux n'est pas rempli pour l'année 2015, ce critère devient obligatoire pour l'année 2016. S'agissant du premier semestre 2017, au moins deux des trois critères doivent être remplis.

Et

#### Condition de performance externe

Au titre des années 2015, 2016 et 2017, Atos doit au moins obtenir le rating GRI G4 « Comprehensive » (ancien GRI A) ou faire partie du Dow Jones Sustainability Index (Europe ou Monde) (évaluation annuelle).

La condition est remplie dès lors que ce critère est validé pour au moins deux années au cours de la période.

3. **Périodes d'acquisition et de conservation :** L'attribution d'actions de performance décidée par le Conseil d'Administration d'Atos SE du 28 juillet 2015 comporte deux plans (France et International). Les deux plans se distinguent selon que le bénéficiaire est un salarié lié à une société du groupe située en France ou à l'étranger :

**Plan International :** Les bénéficiaires d'actions de performance salariés des sociétés du Groupe Atos dont le siège social est établi en dehors de la France, acquerront définitivement les actions de performance qui leur sont attribuées le 2 janvier 2020, sous réserve de l'atteinte des conditions de performance et de la condition de présence susvisée. Les actions ainsi acquises ne seront soumises à aucune obligation de conservation et seront immédiatement cessibles par leurs bénéficiaires.

**Plan France :** Les bénéficiaires d'actions de performance acquerront définitivement les actions en 2018, au plus tôt à l'une des deux dates suivantes : le 2 janvier 2018 ou à la date de validation du critère de performance externe pour 2017, si nécessaire. Il est précisé que ces actions de performance seront en outre soumises à la condition de présence précitée, sous réserve de certaines exceptions stipulées dans le plan ; les bénéficiaires seront en outre tenus de conserver leurs actions ainsi acquises pendant une période de deux ans suivant la date d'acquisition.

Le dirigeant mandataire social est bénéficiaire du plan France.

<sup>1</sup> Telles que : cas de décès ou d'invalidité.

### G.4.3.5 Validation des résultats des conditions de performance 2015 des plans d'attribution d'actions de performance du 28 juillet 2014 et 28 juillet 2015

Les conditions de performance internes ont été vérifiées pour l'année 2015.

	<b>2015</b>
<b>Marge opérationnelle Groupe</b>	
<b>Réalisation du budget (%)</b>	<b>100,5%*</b>
Critère de 85% du budget ou +10% vs année précédente satisfait	OUI
<b>Flux de trésorerie disponible Groupe</b>	
<b>Réalisation du budget (%)</b>	<b>112,2%*</b>
Critère de 85% du budget ou +10% vs année précédente satisfait	OUI
<b>Croissance du chiffre d'affaires Groupe</b>	
<b>Réalisation du budget (%)</b>	<b>100,0%*</b>
Objectif de croissance du chiffre d'affaires	OUI

\* Cibles budgétaires ajustées afin de refléter les taux de change réels sur l'année 2015.

En conséquence :

- Les conditions de performance interne du plan d'attribution d'actions de performance du 28 juillet 2014 relatives à l'année 2015 sont satisfaites ;
- Les conditions de performance interne du plan d'attribution d'actions de performance du 28 juillet 2015 relatives à l'année 2015 sont satisfaites.

Les plans d'actions de performance du 28 juillet 2014 et du 28 juillet 2015 comportent également, et de façon cumulative, une condition de performance externe relative à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. Pour rappel, au titre de l'année en question, Atos doit obtenir au moins le rating GRI G4 « comprehensive » ou faire partie du Dow Jones Sustainability Index (World ou Europe).

En 2015, pour la quatrième année consécutive, Atos fait partie du Dow Jones Sustainability Index (DJSI) qui sélectionne, parmi les 2 500 entreprises les plus importantes au monde, les 10% d'entre elles reconnues comme étant les plus performantes en matière de responsabilité d'entreprise, tant d'un point de vue de gouvernance que de performance environnementale et sociétale. Atos s'est distingué dans les indices Dow Jones Sustainability Monde et Europe.

La condition de performance externe des plans d'attribution d'actions de performance du 28 juillet 2014 et du 28 juillet 2015, relative à l'année 2015 est donc atteinte.

Pour rappel, les conditions de performance internes et externe avaient été réalisées pour l'année 2014 :

	<b>2014</b>
<b>Marge opérationnelle Groupe</b>	
<b>Réalisation du budget (%)</b>	<b>102,7%<sup>1</sup></b>
Critère de 85% du budget ou +10% vs année précédente satisfait	OUI
<b>Flux de trésorerie disponible Groupe</b>	
<b>Réalisation du budget (%)</b>	<b>107,6%<sup>1</sup></b>
Critère de 85% du budget ou +10% vs année précédente satisfait	OUI
<b>Croissance du chiffre d'affaires Groupe<sup>2</sup></b>	
<b>Réalisation de l'objectif de croissance (%)</b>	<b>92,5%<sup>1</sup></b>
Objectif de croissance du chiffre d'affaires	OUI
<b>Condition de performance externe</b>	
GRI rating A ou faire partie du Dow Jones Sustainability Index (Europe ou Monde)	OUI

<sup>1</sup> Cibles budgétaires ajustées afin de refléter les taux de change réels sur l'année 2014.

<sup>2</sup> Condition du plan d'actions de performance du 28 juillet 2014.

Les conditions de performance du plan d'actions de performance du 28 juillet 2014 sont réalisées à la date de ce Document de Référence. Le plan d'actions de performance du 28 juillet 2015

demeure soumis à la réalisation des conditions de performance prévues par le règlement du plan.

### G.4.3.6 Historique des attributions d'actions de performance - Tableau AMF n° 10

Les plans d'actions de performance attribués par Atos sont présentés ci-dessous. Pour chaque attribution, le tableau indique notamment les dates de décision du Conseil d'Administration, le nombre d'actions attribuées, le nombre de bénéficiaires, ainsi que les dates de fin de période d'acquisition. Les plans, et

notamment les conditions de performance s'y référant, sont décrites dans les paragraphes précédents.

Les 2 080 335 droits à actions de performance restants représentaient 2,0% du capital social d'Atos au 31 décembre 2015.

Date d'Assemblée	Date du Conseil d'Administration	Détails du plan*	Nombre de bénéficiaires		Nombre d'actions consenties		Dont aux membres du Conseil d'Administration	Changement de plan suite à mobilité internationale	Nombre d'actions annulées ou caduques	Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2015	Dont aux membres du Conseil d'Administration	Situation au 31 décembre 2015	Date d'acquisition définitive	Date de disponibilité	
			de bénéficiaires	Nombre d'actions consenties	Nombre d'actions consenties	Nombre d'actions consenties									
01/07/2011	22/12/2011	plan FR tranche 1	187	233 300	32 500	-11 700	3 350	218 250	32 500	-	22/12/2013	22/12/2015			
01/07/2011	22/12/2011	plan FR tranche 2	187	233 300	32 500	-11 700	3 800	217 800	32 500	-	17/03/2014	17/03/2016			
01/07/2011	22/12/2011	plan INT tranche 1	553	262 225	-	+11 700	61 350	212 575	-	-	22/12/2015	22/12/2015			
01/07/2011	22/12/2011	plan INT tranche 2	553	262 225	-	+11 700	63 500	500 <sup>1</sup>	-	209 925	17/03/2016	17/03/2016			
01/07/2011	29/03/2012	plan FR	9	9 700	-	-	-	9 700	-	-	29/03/2014	29/03/2016			
01/07/2011	29/03/2012	plan INT	20	10 150	-	-	500	-	-	9 650	29/03/2016	29/03/2016			
30/05/2012	24/07/2013	plan FR	194	332 580	45 000	2 380	13 770	321 190	45 000	-	24/07/2015	24/07/2017			
30/05/2012	24/07/2013	plan INT	511	390 755	-	-2 380	58 015	-	-	330 360	24/07/2017	24/07/2017			
29/05/2013	28/07/2014	plan FR	169	301 195	46 000	-	6 550	-	-	294 645	28/07/2016	28/07/2018			
29/05/2013	28/07/2014	plan INT	515	389 805	-	-	15 050	-	-	374 755	28/07/2018	28/07/2018			
27/05/2014	28/07/2015	plan FR	241	393 400	55 000	-	300	-	-	393 100	02/01/2018	02/01/2020			
27/05/2014	28/07/2015	plan INT	610	474 600	-	-	5 800	900 <sup>1</sup>	-	467 900	02/01/2020	02/01/2020			
<b>TOTAL</b>											<b>2 080 335</b>				

<sup>1</sup> Acquisition pour cause de décès.

\* FR : France ; INT : International.

### G.4.3.7 Actions de performance attribuées au Président-Directeur Général - Tableau AMF n° 6

Le tableau ci-dessous présente les actions de performance qui ont été attribuées au Président-Directeur Général, et notamment celles attribuées durant l'exercice clos. Conformément à l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Atos du 27 mai 2014, dans sa vingt-deuxième résolution, le

28 juillet 2015, le Conseil d'Administration de la Société a procédé, sur la recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, à l'attribution gratuite d'actions de performance dont le Président-Directeur Général a été l'un des bénéficiaires.

	Date du plan	Nombre d'actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Valorisation des actions (euros)*
Président-Directeur Général	22 décembre 2011	32 500	22 décembre 2013	22 décembre 2015	926 957
	22 décembre 2011	32 500	17 mars 2014	17 mars 2016	913 680
	24 juillet 2013	45 000	24 juillet 2015	24 juillet 2017	2 250 773
	28 juillet 2014	46 000	28 juillet 2016	28 juillet 2018	1 543 058
	28 juillet 2015	55 000	2 janvier 2018 <sup>1</sup>	2 janvier 2020	2 142 282

\* Valeur des actions lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2, après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition, mais avant étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition. A compter de 2014, prise en compte d'une probabilité de réalisation des conditions de performance.

<sup>1</sup> Les actions seront définitivement acquises en 2018, au plus tôt à l'une des deux dates suivantes : le 2 janvier 2018 ou à la date de validation du critère de performance externe pour 2017, si nécessaire. Dans tous les cas, les bénéficiaires devront conserver leurs actions pendant une période de deux ans à compter de la date d'acquisition.

### G.4.3.8 **Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour le Président-Directeur Général - Tableau AMF n° 7**

Au cours de l'année 2015, la moitié des actions de performances attribuées le 22 décembre 2011 (Tranche 1), dans le cadre du plan France, sont devenues disponibles. Le Président-Directeur Général est un des bénéficiaires de ce plan. Les conditions d'acquisition sont détaillées ci-dessus, dans le paragraphe relatif aux termes et conditions du plan d'attribution d'actions de performance décidé le 22 décembre 2011. Au 31 décembre 2015, le Président-Directeur Général n'avait vendu aucune de ces actions devenues disponibles.

Par ailleurs, les actions de performance attribuées le 24 juillet 2013, dans le cadre du plan France, ont été définitivement acquises le 24 juillet 2015. Le Président-Directeur Général est un des bénéficiaires de ce plan. Les conditions d'acquisition sont détaillées ci-dessus, dans le paragraphe relatif aux termes et conditions du plan d'attribution d'actions de performance décidé le 24 juillet 2013. Les bénéficiaires sont tenus de conserver leurs actions ainsi acquises pendant une période de deux ans. Les actions deviendront ainsi disponibles le 24 juillet 2017.

	<b>Date du plan</b>	<b>Nombre d'actions définitivement acquises durant l'exercice</b>	<b>Date d'acquisition</b>	<b>Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice</b>	<b>Date de disponibilité</b>
<b>Président Directeur Général</b>	22 décembre 2011 Tranche 1	32 500	22 décembre 2013	32 500	22 décembre 2015
	24 juillet 2013	45 000	24 juillet 2015	0	24 juillet 2017

### G.4.3.9 Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions au 31 décembre 2015 - Tableaux AMF n° 8

Les différents plans d'options de souscription d'actions attribués par Atos sont détaillés ci-dessous. Pour chaque attribution, le tableau indique notamment les dates de décision du Conseil d'Administration, le nombre d'options consenties, le nombre de bénéficiaires, ainsi que les dates de début de période d'exercice et le nombre d'options annulées et exercées.

Date d'Assemblée	Date du Directoire ou du Conseil d'Administration	Date de début de la période d'exercice	Date de fin de la période d'exercice	Prix d'exercice en euros	Nombre d'options consenties	Dont aux membres du Conseil d'Administration*	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options exercées	Nombre options annulées & expirées	Situation au 31 décembre 2015	Valeur des options en circulation (en millions d'euros)
31/10/00	09/02/04	01/01/06	09/02/14	54,14	1 172 125	0	1 220	1 202 693	384 182	0	0,0
22/01/04	09/02/04	09/02/08	09/02/14	54,14	414 750	0	686				
04/06/04	10/01/05	10/01/08	10/01/15	49,75	805 450	0	803	909 405	243 295	0	0,0
04/06/04	10/01/05	10/01/09	10/01/15	49,75	347 250	0	567				
04/06/04	28/04/05	28/04/08	28/04/15	49,98	750	0	1	4 750	2 750	0	0,0
04/06/04	28/04/05	28/04/09	28/04/15	49,98	6 750	0	5				
04/06/04	26/10/05	26/10/09	26/10/15	58,04	5 200	0	3	200	5 000	0	0,0
04/06/04	12/12/05	12/12/08	12/12/15	57,07	20 000	0	1				
04/06/04	12/12/05	12/12/09	12/12/15	57,07	15 000	0	1	28 334	6 666	0	0,0
04/06/04	29/03/06	29/03/09	29/03/16	59,99	810 130	0	828	631 730	196 323	319 937	19,2
04/06/04	29/03/06	29/03/10	29/03/16	59,99	337 860	0	420				
04/06/04	01/12/06	01/12/10	01/12/16	43,87	50 000	0	1	50 000	0	0	0,0
04/06/04	19/12/06	19/12/09	19/12/16	43,16	15 100	0	24				
04/06/04	19/12/06	19/12/10	19/12/16	43,16	4 050	0	6	12 102	3 745	3 303	0,1
23/05/07	09/10/07	09/10/10	09/10/17	40,35	20 000	0	1	20 000	0	0	0,0
23/05/07	09/10/07	09/10/11	09/10/17	40,35	5 000	0	1	5 000	0	0	0,0
23/05/07	10/03/08	10/03/14	10/03/18	34,73	190 000	0	3	0	140 000	50 000	1,7
23/05/07	22/07/08	22/07/11	22/07/18	34,72	5 000	0	1	5 000	0	0	0,0
23/05/07	22/07/08	22/07/12	22/07/18	34,72	2 500	0	1	2 500	0	0	0,0
23/05/07	23/12/08	01/04/10	31/03/18	18,40	459 348	233 334	24	420 415	3 334	35 599	0,7
23/05/07	23/12/08	01/04/11	31/03/18	22,00	459 326	233 333	24	419 397	6 666	33 263	0,7
23/05/07	23/12/08	01/04/12	31/03/18	26,40	459 326	233 333	24	406 065	9 999	43 262	1,1
23/05/07	26/03/09	01/07/10	30/06/18	20,64	611 714	0	74	511 145	43 336	57 233	1,2
23/05/07	26/03/09	01/07/11	30/06/18	24,57	611 643	0	74	442 981	78 330	90 332	2,2
23/05/07	26/03/09	01/07/12	30/06/18	29,49	611 643	0	74	422 485	101 661	87 497	2,6
26/05/09	03/07/09	01/07/10	30/06/18	25,00	481 414	0	438	340 482	46 696	94 236	2,4
26/05/09	03/07/09	01/07/11	30/06/18	30,00	481 108	0	438	290 799	90 313	99 996	3,0
26/05/09	03/07/09	01/07/12	30/06/18	35,00	480 978	0	438	221 811	109 784	149 383	5,2
26/05/09	04/09/09	01/07/10	30/06/18	34,28	86 347	0	24	78 889	3 502	3 956	0,1
26/05/09	04/09/09	01/07/11	30/06/18	40,81	86 334	0	24	64 915	6 834	14 585	0,6
26/05/09	04/09/09	01/07/12	30/06/18	48,97	86 319	0	24	38 579	7 829	39 911	2,0
26/05/09	31/12/10	01/07/11	30/06/19	40,41	124 842	0	18	97 773	0	27 069	1,1
26/05/09	31/12/10	01/07/12	30/06/19	48,11	124 830	0	18	68 765	3 333	52 732	2,5
26/05/09	31/12/10	01/07/13	30/06/19	57,74	124 828	0	18	25 932	6 666	92 230	5,3
<b>TOTAL</b>					<b>9 516 915</b>	<b>700 000</b>		<b>6 722 147</b>	<b>1 500 244</b>	<b>1 294 524</b>	<b>51,8</b>

\* Conseil d'Administration actuel.

### G.4.3.10 Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux tributaires et options levées par ces derniers - Tableau AMF n° 9

	Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plans
Options consenties, durant l'exercice, aux dix salariés dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)			Aucune attribution de stock-options Atos en 2015
Options détenues sur l'émetteur levées durant l'exercice, par les dix salariés dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	418 255	31,54 euros	Plans: 23 décembre 2008 (3 tranches), 26 mars 2009 (3 tranches), 4 septembre 2009 (tranches 1 et 2) et 31 décembre 2010 (3 tranches)

### G.4.3.11 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice au Président-Directeur Général - Tableau AMF n° 4

Au cours de l'année 2015, le Président-Directeur Général n'a bénéficié d'aucune attribution d'option de souscription ou d'achat d'actions de la Société.

Président-Directeur Général	Date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Thierry Breton	-	-	-	-	-	-

### G.4.3.12 Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par le Président-Directeur Général - Tableau AMF n° 5

Nom du dirigeant	Date du plan (date d'attribution)	Nombre d'options de souscription levées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)
<b>Thierry Breton</b>			
Président Directeur Général	PLAN 23/12/2008 Tranche 3	200 130	26,40

En 2015, le Président-Directeur Général d'Atos a effectué la levée de 200 130 options, et a procédé à la cession de deux pour cent des actions issues de ces levées d'options. Les

196 000 actions restantes issues de ces levées d'options sont conservées par Thierry Breton sur un compte nominatif.

## G.4.4 Conformité de la rémunération globale du dirigeant mandataire social aux recommandations du Code AFEP-MEDEF

La Société s'est engagée en 2008 à mettre en œuvre les recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, relatif notamment aux conditions de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, et en assurer le suivi. Le Conseil d'Administration d'Atos SE s'est réuni le 17 décembre 2015 pour l'examen annuel du suivi de la bonne application par la Société de ces principes de gouvernance.

Le Conseil s'est assuré de la bonne application par la Société de ces dispositions, s'appuyant sur la comparaison de son Document de Référence 2014 avec les statistiques figurant dans le rapport annuel d'octobre 2015 du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise sur l'application du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées. A l'issue de cette réunion à laquelle ont été invités à participer des représentants élus des salariés de la Société, le Conseil d'Administration d'Atos SE a considéré que les pratiques de gouvernance de la Société, notamment en ce qui concerne la rémunération du dirigeant mandataire social, sont conformes aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le détail des éléments d'appréciation du Conseil sur l'application des recommandations AFEP-MEDEF, tel que revu et mis à jour par le Conseil, est consultable dans son intégralité sur le site Internet d'Atos.

**Contrat de travail :** n'ayant jamais été salarié de l'entreprise, le Président-Directeur Général n'est lié par aucun contrat de travail. Dans le cadre des Orientations 2016 de la Société, le Conseil d'Administration a confirmé l'ensemble des éléments composant la rémunération du Président-Directeur Général d'Atos SE tels qu'ils avaient été approuvés par le Conseil d'Administration à l'issue de l'Assemblée Générale des Actionnaires réunie le 30 mai 2012 lors du renouvellement de son mandat, et en particulier une rémunération totale en numéraire, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012, maintenue pour la durée des Orientations 2016. La rémunération totale en numéraire se décompose de la manière suivante :

- **rémunération annuelle fixe :** 1,35 million d'euros ;
- **rémunération variable selon objectifs :** comprise entre 0% et 130% de sa rémunération annuelle fixe, en fonction du niveau d'atteinte de critères exclusivement quantitatifs, avec une valeur cible fixée à 100% de sa rémunération annuelle fixe, à savoir 1,35 million d'euros (soit 675 milliers d'euros par semestre).

Des critères de performances opérationnels lisibles et exigeants ont été retenus pour conditionner l'obtention de la part variable à l'atteinte des objectifs. Afin de contrôler au plus près les performances de l'entreprise et de l'accompagner d'une façon proactive dans le suivi de son plan stratégique, les objectifs sont fixés sur une base semestrielle. Pour 2015, les

critères de performance suivants ont été fixés par référence à l'objectif cible du budget (« Forecast 1 » pour le premier semestre et « Full Year Forecast 2 » pour le second semestre) : 40% pour la marge opérationnelle, 30% pour la génération de free cash flow (Flux de trésorerie disponible) et 30% pour la croissance organique du chiffre d'affaires.

**Indemnités de départ :** il n'existe aucune indemnité de départ d'aucune sorte (parachute doré, clause de non concurrence etc.).

**Retraite supplémentaire :** Le Président-Directeur Général bénéficie du dispositif de retraite supplémentaire applicable aux membres du Comité Exécutif du groupe achevant leur carrière au sein d'Atos SE ou d'Atos International SAS relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale. La catégorie retenue est donc plus large que le seul cercle des mandataires sociaux.

L'application de ce régime de retraite à l'actuel Président-Directeur Général a été autorisée par le Conseil d'Administration le 26 mars 2009, approuvée par l'Assemblée Générale le 26 mai 2009 sous la 4<sup>e</sup> résolution, puis confirmée par le Conseil d'Administration le 17 décembre 2009.

Le bénéfice du régime est soumis à une condition de présence au sein des sociétés Atos SE ou Atos International SAS lors de la liquidation des droits à retraite conformément aux dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale.

Les sociétés Atos SE ou Atos International se sont penchées fin 2014 et début 2015 sur l'opportunité de durcir les conditions d'acquisition des droits en les soumettant notamment à la réalisation de conditions de performance.

C'est dans ce cadre que sur le rapport et les préconisations du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil d'Administration de la Société a autorisé le 26 mars 2015, la révision du régime collectif existant de retraite supplémentaire à prestations définies bénéficiant aux membres du Comité Exécutif achevant leur carrière au sein d'Atos SE ou d'Atos International SAS, en ce qu'il s'applique au Président-Directeur Général. Ces modifications ont été approuvées par l'Assemblée Générale de la Société le 28 mai 2015 sous la 10<sup>e</sup> résolution.

Cette démarche volontaire consistant à mettre en œuvre des conditions de performance est antérieure à la loi Macron du 6 août 2015 qui a soumis à de telles exigences les engagements de retraite relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale pris à compter de la publication de la loi ou au profit de dirigeants nommés ou renouvelés après cette date.

Les caractéristiques du régime de retraite à prestations définies applicable à Monsieur Thierry Breton (conditions de performance, modalités d'acquisition des droits...) sont donc conformes aux exigences posées par la loi Macron.

### Conditions de performance pour l'acquisition de droits au titre du régime de retraite supplémentaire

En vertu des nouvelles règles, l'acquisition de droits au titre du régime de retraite supplémentaire est désormais soumise à des conditions de performance déterminées annuellement par le Conseil d'Administration d'ATOS SE qui peut notamment se référer aux conditions de performance contenues dans les plans de stock-options ou d'attribution gratuite d'actions ou à toute autre condition qu'il juge plus pertinente.

A l'issue de chaque année, le Conseil d'Administration se réunit afin de vérifier la réalisation, au cours de l'année passée, des conditions de performance.

Les trimestres civils complets afférents à des périodes postérieures au 1<sup>er</sup> janvier 2015 ne sont pris en compte dans la détermination du montant du complément de retraite que s'ils se rattachent à une année au cours de laquelle les conditions de performance déterminées par le Conseil d'Administration ont été réalisées. A défaut, les trimestres correspondants ne sont pas pris en compte dans la détermination du complément de retraite.

Les périodes antérieures au 1<sup>er</sup> janvier 2015 sont également soumises à des conditions de performance et ne sont, de la même façon, prises en compte pour la détermination du montant du complément de retraite que si, pour chaque année, les conditions de performances alors arrêtées par le Conseil d'Administration, soit pour l'acquisition du plan de stock-options, soit pour l'acquisition des plans d'actions gratuites de performance, avaient été réalisées.

Ainsi, en l'absence de toute condition de performance mesurée au titre de l'année 2008, aucun trimestre civil complet se rattachant à cette année n'est pris en compte dans la détermination du montant du complément de retraite.

En outre, l'attribution d'un complément de rente suppose qu'au moins deux tiers des années aient été validés au titre des conditions de performance pendant la durée d'appartenance de Monsieur Thierry Breton au Comité Exécutif sous l'exercice de ses différents mandats. Le Conseil d'Administration se réunira à la fin du mandat de l'intéressé pour vérifier que cette condition des deux tiers est satisfaite. Si tel est le cas, Monsieur Thierry Breton bénéficiera alors automatiquement du complément de retraite. A défaut, aucun complément de rente ne lui sera versé.

Pour l'année 2015, le Conseil d'Administration a décidé le 26 mars 2015 de soumettre l'acquisition des droits au titre du régime de retraite supplémentaire aux mêmes conditions de performance que celles retenues pour le plan d'actions de performance du 28 juillet 2014, à savoir :

### Conditions de performance interne

- le **free cash flow Groupe** (flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes pour l'année 2015, est au moins égal à l'un des deux montants suivants :

- (i) 85% du montant du free cash flow Groupe (flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes, figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée, ou
- (ii) le montant du free cash flow Groupe (flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes, de l'année précédente, augmenté de 10%.

Et

- la **marge opérationnelle Groupe** pour l'année 2015 est au moins égale à l'un des deux montants suivants :

- (i) 85% du montant de la marge opérationnelle Groupe figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée, ou
- (ii) le montant de la marge opérationnelle Groupe de l'année précédente, augmenté de 10%.

Et

- La **croissance du chiffre d'affaires** pour l'année 2015 est au moins égale à l'un des deux montants suivants :

- (i) Taux de croissance figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée moins un pourcentage fixé par le Conseil d'Administration, ou
- (ii) Taux de croissance annuel par référence aux objectifs de croissance du Groupe énoncés dans le cadre des Orientations à trois ans (2014-2016).

Il est précisé que les indicateurs des conditions de performance ci-dessus sont calculés à taux de change et périmètre constants et qu'au moins deux des trois conditions de performance interne doivent être obligatoirement atteintes.

Et

### Condition de performance externe

- Au titre de l'année 2015, Atos doit obtenir le rating GRI G4 « Comprehensive » (ancien GRI A) ou, faire partie du Dow Jones Sustainability Index (World ou Europe).

Il est précisé que cette condition de Performance externe, liée à la responsabilité sociale et environnementale doit être obligatoirement atteinte.

Pour l'année 2016, le Conseil d'Administration a décidé le 23 février 2016 de soumettre l'acquisition des droits au titre du régime de retraite supplémentaire aux mêmes conditions de performance que celles retenues pour le plan d'actions de

performance du 28 juillet 2015 (voir G.4.3.4). Il a de plus constaté la réalisation des conditions de performance pour l'année 2015 :

<b>Marge opérationnelle Groupe</b>	<b>2015</b>
<b>Réalisation du budget (%)</b>	<b>&gt; 100%<sup>1</sup></b>
Critère de 85% du budget ou + 10% vs année précédente satisfait	OUI
<b>Flux de trésorerie disponible Groupe</b>	<b>2015</b>
<b>Réalisation du budget (%)</b>	<b>&gt; 100%<sup>1</sup></b>
Critère de 85% du budget ou + 10% vs année précédente satisfait	OUI
<b>Croissance organique du chiffre d'affaires Groupe</b>	<b>2015</b>
<b>Réalisation du budget (%)</b>	<b>100%<sup>1</sup></b>
Critère de taux de croissance	OUI
<b>Responsabilité sociale et environnementale<sup>2</sup></b>	<b>2015</b>
Obtenir le rating GRI G4 « Comprehensive » ou faire partie du Dow Jones Sustainability Index (World ou Europe)	OUI

<sup>1</sup> Cibles budgétaires ajustées afin de refléter les taux de change réels sur l'année 2015.

<sup>2</sup> En 2015, Atos s'est distingué dans les indices Dow Jones Sustainability Monde et Europe.

#### Modalités de détermination du montant du complément de retraite du dirigeant mandataire social

Le montant annuel du complément de retraite s'élève à 0,625% de la rémunération de référence par trimestre civil complet d'ancienneté reconnue au sein du régime. La rémunération de référence est la moyenne des soixante dernières rémunérations mensuelles multipliée par douze.

Pour la détermination de cette rémunération de référence, sont uniquement pris en compte :

- le traitement de base du dirigeant mandataire social ;
- la prime annuelle d'objectifs effectivement versée au dirigeant mandataire social à l'exclusion de toute autre forme de rémunération variable. Cette prime annuelle est prise en compte dans la limite de 130% du traitement de base.

#### Plafonnement du complément de retraite du dirigeant mandataire social

Le montant annuel du complément de retraite versé dans le cadre du présent régime au Président-Directeur Général ne pourra être supérieur à la différence entre :

- 33% de la rémunération de référence mentionnée ci-dessus ;
- et le montant annuel de ses retraites de base, complémentaires et supplémentaires.

#### Montant du complément de retraite

Monsieur Thierry Breton n'a, à ce jour, droit à aucune rente au titre du présent régime de retraite dans la mesure où il n'a pas encore atteint l'âge de départ à la retraite. Il est rappelé que le Conseil d'Administration vérifiera à la date de son départ de la Société qu'au moins deux tiers des années aient été validées au titre des conditions de performance pendant sa durée d'appartenance au Comité Exécutif sous l'exercice de ses différents mandats.

Dans l'hypothèse où le Président-Directeur Général aurait pu bénéficier du complément de retraite à compter du lendemain de la clôture de l'exercice, le montant annuel brut de sa rente serait estimé à 461 milliers d'euros. Le complément de retraite sera

soumis aux charges sociales suivantes à la charge exclusive du bénéficiaire : CSG/CRDS (7,1%), cotisation maladie (1%), contribution additionnelle de solidarité pour l'autonomie (0,30%), et une contribution spécifique pouvant atteindre 14%. En outre, la rente sera soumise à l'impôt sur le revenu. L'employeur acquittera une contribution annuelle au taux de 32% sur le complément de retraite versé. Les rentes sont versées par un organisme assureur auprès duquel Atos verse des primes en fonction des besoins de financement apparaissant au fur et à mesure des départs en retraite des bénéficiaires.

#### Autres modalités

La condition de présence minimale au sein du Comité Exécutif est portée à cinq années. L'âge minimum pour bénéficier du régime est aligné sur l'âge légal de départ à la retraite prévu à l'article L. 161-17-2 du Code de la sécurité sociale (soit entre 60 et 62 ans selon l'année de naissance en l'état de la législation en vigueur) et l'âge de liquidation du complément de retraite, sur l'âge auquel la personne est en mesure de liquider sa pension de vieillesse du régime général à taux plein. Cet âge de liquidation ne pouvant être, en tout état de cause, inférieur à celui visé à l'article L 161-17-2 du Code de la sécurité sociale.

Le Conseil d'Administration a relevé que la modification du régime de retraite à prestations définies présentait un véritable intérêt pour Atos SE puisqu'elle permet de lier les conditions dans lesquelles le dirigeant bénéficie de ce régime aux performances de l'entreprise. En outre, ces évolutions sont de nature à diminuer le coût des engagements du groupe dans la mesure où la validation des droits est soumise au respect de conditions de performance, par nature non certaines. Enfin, le passage d'un mode de calcul différentiel (pension calculée sous déduction des pensions issues des régimes légaux et AGIRC/ARRCO) à un mode additif permet à ATOS de ne pas supporter les incidences des dégradations annoncées des rendements des régimes AGIRC/ARRCO.

**Options de souscription ou d'achat d'actions :** Au cours de l'année 2015, le Président-Directeur Général n'a bénéficié d'aucune attribution gratuite d'options de souscription ou d'achat d'actions.

## Actions de performance

**Plan du 28 juillet 2015 :** Le 28 juillet 2015, le Conseil d'Administration a attribué 55 000 actions de performance au Président-Directeur Général, valorisées à 2 142 282 euros selon la norme IFRS 2 retenue pour les comptes consolidés de la Société. Ce montant prend en compte les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF à l'égard du dirigeant mandataire social, ainsi que les éléments de sa rémunération à trois ans tels qu'arrêtés par la décision du Conseil d'Administration du 30 mai 2012, lors du renouvellement de son mandat, ainsi que lors de sa réunion du 18 novembre 2013, suite à l'adoption des grandes orientations d'Atos pour 2016. Dans son analyse, le Conseil d'Administration, sur l'avis du Comité des Nominations et des Rémunérations, a considéré les éléments suivants :

- **pourcentage de titres alloués :** l'attribution de 55 000 actions de performance au Président-Directeur Général représentait 6,3% du nombre total d'actions de performance ainsi attribuées ;
- **volume attribué :** le nombre d'actions attribué au Président-Directeur Général le 28 juillet 2015 représentait une rémunération en titres de 43% de sa rémunération annuelle totale en 2015 ;
- une **obligation de conservation** de 15% des actions de performance qui lui seraient attribuées, s'applique au dirigeant mandataire social pendant toute la durée de ses fonctions ;
- **dispositif d'association des salariés aux performances de l'entreprise :** les conditions de l'article L. 225-197-6 du Code de commerce applicables à cette attribution sont réunies en raison de l'existence d'un accord de participation dérogatoire.

Le plan d'actions de performance décidé par le Conseil d'Administration le 28 juillet 2015 combine des conditions de performance sérieuses et exigeantes, internes et externe.

**Plan du 22 décembre 2011 :** Au cours de l'année 2015, 32 500 actions de performance attribuées le 22 décembre 2011, au Président-Directeur Général, dans le cadre du plan France, sont devenues disponibles pour une éventuelle cession. Il est rappelé que dans le cadre de ce plan d'attribution gratuite d'actions de performance, le Conseil d'Administration a mis en place, au profit du Président-Directeur Général, une **obligation de conservation** de 25% des actions de performance attribuées pendant toute la durée de ses fonctions.

**Plan du 24 juillet 2013 :** Au cours de l'année 2015, les 45 000 actions de performance attribuées le 24 juillet 2013, au Président-Directeur Général, dans le cadre du plan France, ont été définitivement acquises. Ces actions doivent être conservées pendant une période de deux ans. Elles deviendront cessibles à partir du 24 juillet 2017 :

- Dans le cadre de ce plan d'attribution gratuite d'actions de performance du 24 juillet 2013, le Conseil d'Administration a mis en place, au profit du Président-Directeur Général, une **obligation de conservation** de 15% des actions de performance attribuées pendant toute la durée de ses fonctions.
- Les règlements des plans d'actions de performance dont le Président-Directeur Général est bénéficiaire, stipulent que les bénéficiaires ne peuvent pas conclure d'**opérations financières de couverture** sur les actions Atos SE faisant l'objet de l'attribution durant toute la durée de leur contrat de travail ou mandat social.

**En conclusion, à l'issue de la réunion 17 décembre 2015 à laquelle ont été invités à participer des représentants élus des salariés de la Société, le Conseil d'Administration d'Atos a considéré que le dispositif mis en place par la Société sur les questions de gouvernance d'entreprise, notamment en ce qui concerne la rémunération du dirigeant mandataire social, était conforme en tous points aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.**

## G.5 Résolutions

### G.5.1 Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Annuelle

Les résolutions soumises au vote des actionnaires seront publiées dans un avis de réunion paraissant au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO), suivi d'un avis de convocation à l'assemblée générale annuelle convoquée le 26 mai 2016. Ces avis seront mis en ligne sur le site Internet du Groupe Atos (dans la section « Investisseurs ») conformément aux lois et règlements en vigueur.

### G.5.2 Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 au dirigeant mandataire social de la Société, soumis à l'avis des actionnaires

Conformément à la recommandation du paragraphe 24.3 du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP-Medef de novembre 2015, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, doivent être soumis à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au dirigeant mandataire social de la Société au titre de l'exercice clos :

- la part fixe ;
- la part variable annuelle et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable ;
- les rémunérations exceptionnelles ;
- les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme ;
- les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- le régime de retraite supplémentaire ;
- les avantages de toute nature.

Dans ce cadre, les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations au Président-Directeur Général, Thierry Breton, au titre de l'exercice 2015 sont présentés à l'Assemblée Générale Annuelle, pour avis.

Par ailleurs, il est rappelé que le 27 décembre 2013, l'Assemblée Générale a adopté, à 99,63%, une résolution portant sur les principales orientations stratégiques du Groupe pour la période 2014-2016. Cette résolution incluait l'ensemble des éléments composant la rémunération du Président-Directeur Général pour la période 2014-2016, tels que décidés par le Conseil d'Administration, à l'occasion du renouvellement du mandat du Président-Directeur Général à l'issue de l'Assemblée Générale du 30 mai 2012. Aucun amendement n'a été réalisé suite au renouvellement de son mandat intervenu en mai 2015.

**ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2015 À THIERRY BRETON, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ATOS SE, SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES**

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires																													
<b>Rémunération fixe</b>	1 350 000 euros	La rémunération totale en numéraire, à compter du 1 <sup>er</sup> janvier 2012, a été fixée par le Conseil d'Administration le 22 décembre 2011, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations. Cette décision a été confirmée à l'issue de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 30 mai 2012 lors du renouvellement du mandat de Thierry Breton, ainsi que lors de sa réunion du 18 novembre 2013, suite à l'adoption des grandes orientations d'Atos pour 2016. Elle est composée d'une partie fixe de 1,35 million d'euros, et d'une partie variable détaillée ci-dessous.																													
<b>Rémunération variable</b>	1 442 813 euros au titre de l'exercice 2015 soit 106,9% de la rémunération variable cible annuelle	<p>La part variable sous condition de performance opérationnelle de la rémunération de Thierry Breton, Président-Directeur Général, peut varier de 0% à 130% de sa rémunération annuelle fixe, en fonction du niveau d'atteinte de critères exclusivement quantitatifs, avec une valeur cible fixée à 100% de sa rémunération annuelle fixe, à savoir 1,35 million d'euros.</p> <p>La rémunération variable du Président-Directeur Général est une rémunération conditionnelle, reposant sur des critères de performance opérationnels lisibles et exigeants de nature exclusivement quantitative et financière. Ces objectifs sont étroitement alignés avec les ambitions du Groupe telles que régulièrement présentées aux actionnaires.</p> <p>En 2015, la nature et la pondération de chacun des indicateurs composant la rémunération variable du Président-Directeur Général sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marge opérationnelle Groupe (40%) ;</li> <li>• Free cash flow Groupe (Flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes (30%) ;</li> <li>• Croissance organique du chiffre d'affaires (30%).</li> </ul> <p>Afin de suivre au plus près les performances de l'entreprise et de l'accompagner d'une façon proactive dans le suivi de son plan stratégique, la fixation des objectifs de performance pour le Président-Directeur Général et la revue qui en découle sont semestrielles et validées par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations et Rémunérations. Ainsi, les objectifs du premier semestre sont fixés sur la base du budget approuvé par le Conseil d'Administration en décembre et les objectifs du second semestre sur la base du « Full Year Forecast 2 » approuvé en juillet par le Conseil d'Administration.</p> <p>La réalisation de ces critères et le montant de rémunération variable qui en découle ont été validés au cours des réunions du 28 juillet 2015 et 23 février 2016 par le Conseil d'Administration : la rémunération variable de Thierry Breton, Président-Directeur Général, au titre du premier semestre 2015 s'est établie à <b>697 410 euros</b>, soit <b>103,3%</b> de sa rémunération variable cible semestrielle, et à <b>745 403 euros</b> soit <b>110,4%</b> de sa rémunération variable cible semestrielle au titre du second semestre 2015.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Indicateurs</th> <th colspan="2">Premier semestre 2015</th> <th colspan="2">Second semestre 2015</th> </tr> <tr> <th>Poids</th> <th>Paiement*</th> <th>Poids</th> <th>Paiements*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Marge opérationnelle Groupe</td> <td>40%</td> <td>&gt;100%</td> <td>30%</td> <td>&gt;100%</td> </tr> <tr> <td>Flux de trésorerie disponible Groupe<sup>1</sup></td> <td>30%</td> <td>&gt;100%</td> <td>30%</td> <td>&gt;100%</td> </tr> <tr> <td>Croissance organique du chiffre d'affaires</td> <td>30%</td> <td>&lt;100%</td> <td>30%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td><b>Paiement en % de la rémunération variable cible semestrielle</b></td> <td></td> <td><b>103,3%</b></td> <td></td> <td><b>110,4%</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>* Après application de la courbe d'élasticité plafonnée à 130% 1 Flux de trésorerie disponible, avant dividende et résultat acquisitions/ventes</p>	Indicateurs	Premier semestre 2015		Second semestre 2015		Poids	Paiement*	Poids	Paiements*	Marge opérationnelle Groupe	40%	>100%	30%	>100%	Flux de trésorerie disponible Groupe <sup>1</sup>	30%	>100%	30%	>100%	Croissance organique du chiffre d'affaires	30%	<100%	30%	100%	<b>Paiement en % de la rémunération variable cible semestrielle</b>		<b>103,3%</b>		<b>110,4%</b>
Indicateurs	Premier semestre 2015			Second semestre 2015																											
	Poids	Paiement*	Poids	Paiements*																											
Marge opérationnelle Groupe	40%	>100%	30%	>100%																											
Flux de trésorerie disponible Groupe <sup>1</sup>	30%	>100%	30%	>100%																											
Croissance organique du chiffre d'affaires	30%	<100%	30%	100%																											
<b>Paiement en % de la rémunération variable cible semestrielle</b>		<b>103,3%</b>		<b>110,4%</b>																											
<b>Rémunération variable pluriannuelle</b>	N/A	Thierry Breton, Président-Directeur Général, ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.																													
<b>Jetons de présence</b>	N/A	Thierry Breton, Président-Directeur Général, a renoncé à percevoir ses jetons de présence.																													
<b>Avantages de toute nature</b>	6 720 euros	Thierry Breton, Président-Directeur Général, bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur.																													
<b>Rémunération exceptionnelle</b>	N/A	Aucune rémunération exceptionnelle n'est due, au titre de l'exercice 2015, à Thierry Breton, Président-Directeur Général.																													
<b>Indemnité de prise ou cessation de fonction</b>	N/A	Thierry Breton, Président-Directeur Général ne bénéficie d'aucune indemnité de prise ou cessation de fonction d'aucune sorte (clause de non concurrence, parachute doré, etc.)																													



Eléments de la rémunération	Montants	Commentaires
<b>Attribution de stock-options et/ou d'actions de performance</b>	Aucune attribution de stock-options _ 55 000 actions de performance valorisées à 2 142 282 euros Valorisation des actions à partir de la juste valeur déterminée selon la norme IFRS 2 reconnue dans les comptes consolidés	<p>La rémunération totale en titres, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, a été fixée par le Conseil d'Administration le 30 mai 2012, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Au cours de l'exercice 2015, Thierry Breton, Président-Directeur Général, n'a bénéficié d'aucune attribution de stock-options.</li> <li>• Le 28 juillet 2015, le Conseil d'Administration a attribué 55 000 actions de performance au Président-Directeur Général, valorisées à 2 142 282 euros selon la norme IFRS 2 retenue pour les comptes consolidés de la Société. Ce montant prend en compte les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF à l'égard du dirigeant mandataire social, ainsi que les éléments de sa rémunération tels qu'arrêtés par la décision du Conseil d'Administration du 30 mai 2012, ainsi que lors de sa réunion du 18 novembre 2013, suite à l'adoption des grandes orientations d'Atos pour 2016.</li> </ul> <p>Dans son analyse, le Conseil d'Administration, sur l'avis du Comité des nominations et des rémunérations, a considéré les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'attribution de 55 000 actions de performance au Président-Directeur Général représente 6,3% du nombre total d'actions attribuées ; et 0,05% du capital social de la Société au 1<sup>er</sup> juillet 2015 ;</li> <li>• le nombre d'actions attribué au Président-Directeur Général représente une rémunération en titres de 43% de sa rémunération totale en 2015.</li> </ul> <p>L'acquisition définitive des actions de performance attribuées dans le cadre de ce plan est soumise à la réalisation des conditions de performance suivantes, internes et externe, calculées sur les trois années 2015, 2016, et 2017:</p> <p><b>Conditions de performance interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Free cash flow Groupe (Flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes (85% du montant figurant dans le budget de la Société ou montant de l'année précédente augmenté de 10%) ;</li> <li>• Marge opérationnelle Groupe (85% du montant figurant dans le budget de la Société ou montant de l'année précédente augmenté de 10%) ;</li> <li>• Croissance du chiffre d'affaire (Taux de croissance figurant dans le budget de la Société moins un pourcentage fixé par le Conseil d'Administration ; ou taux de croissance annuel par référence aux objectifs de croissance du Groupe énoncés dans le cadre des orientations du plan triennal 2014-2016 (actualisées en juin 2015) et pour le premier semestre 2017).</li> </ul> <p>Les indicateurs ci-dessus seront calculés à taux de change et périmètre constants.</p> <p>Les conditions de performance interne s'apprécieront annuellement pour chacune des années 2015 et 2016 et sur la base du premier semestre 2017 pour l'année 2017. La période précédente s'entend comme l'année précédente pour chacune des années 2015 et 2016, et comme le premier semestre 2016 pour le premier semestre 2017.</p> <p>Pour chacune des années 2015 et 2016, au moins deux des trois critères doivent être remplis. Si l'un d'entre eux n'est pas rempli pour l'année 2015, ce critère devient obligatoire pour l'année 2016. Pour le premier semestre 2017, au moins deux des trois critères doivent être remplis.</p> <p><b>Conditions de performance externe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Critère de Responsabilité Sociale et Environnementale en 2015, 2016 et 2017 (obtenir le rating GRI G4 « Comprehensive » ; ou faire partie du Dow Jones Sustainability Index World ou Europe)</li> </ul> <p>La condition est remplie dès lors que ce critère est validé pour au moins deux années au cours de la période. L'acquisition définitive des actions de performance aura lieu en 2018, au plus tôt à l'une des deux dates suivantes : le 2 janvier 2018 ou à la date de validation du critère de performance externe pour 2017, si nécessaire (sous réserve du respect de la condition de présence). Les bénéficiaires seront en outre tenus de conserver leurs actions ainsi acquises pendant une période de deux ans suivant la date d'acquisition.</p> <p>Il a par ailleurs été décidé par le Conseil que s'applique au dirigeant mandataire social une obligation de conservation de 15% des actions de performance qui lui ont été attribuées pendant toute la durée de ses fonctions.</p>

Eléments de la rémunération	Montants	Commentaires
<b>Régime de retraite supplémentaire à prestations définies</b>	sans objet	<p>Le Président-Directeur Général bénéficie du dispositif de retraite supplémentaire applicable aux membres du Comité Exécutif du groupe achevant leur carrière au sein d'Atos SE et d'Atos International SAS relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale. La catégorie retenue est donc plus large que le seul cercle des mandataires sociaux.</p> <p>L'application de ce régime de retraite à l'actuel Président-Directeur Général a été autorisée par le Conseil d'Administration le 26 mars 2009, approuvée par l'Assemblée Générale le 26 mai 2009 sous la 4<sup>e</sup> résolution, puis confirmée par le Conseil d'Administration le 17 décembre 2009.</p> <p>Le bénéfice du régime est soumis à une condition de présence au sein des sociétés Atos SE ou Atos International SAS lors de la liquidation des droits à retraite conformément aux dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale.</p> <p>Les sociétés Atos SE et Atos International SAS se sont penchées fin 2014 et début 2015 sur l'opportunité de durcir les conditions d'acquisition des droits en les soumettant notamment à la réalisation de conditions de performance.</p> <p>C'est dans ce cadre que sur le rapport et les préconisations du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil d'Administration de la Société a autorisé le 26 mars 2015, la révision du régime collectif existant de retraite supplémentaire à prestations définies bénéficiant aux membres du Comité Exécutif achevant leur carrière au sein d'Atos SE et d'Atos International SAS, en ce qu'il s'applique au Président-Directeur Général. Ces modifications ont été approuvées par l'Assemblée Générale de la Société le 28 mai 2015 sous la 10<sup>e</sup> résolution.</p> <p>Cette démarche volontaire consistant à mettre en œuvre des conditions de performance est antérieure à la loi Macron du 6 août 2015 qui a soumis à de telles exigences les engagements de retraite relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale pris à compter de la publication de la loi ou au profit de dirigeants nommés ou renouvelés après cette date.</p> <p>Les caractéristiques du régime de retraite à prestations définies applicable à Monsieur Thierry Breton (conditions de performance, modalités d'acquisition des droits...) sont donc conformes aux exigences posées par la loi Macron.</p> <p><b>Conditions de performance pour l'acquisition de droits au titre du régime de retraite supplémentaire :</b></p> <p>En vertu des nouvelles règles, l'acquisition de droits au titre du régime de retraite supplémentaire est désormais soumise à des conditions de performance déterminées annuellement par le Conseil d'Administration d'ATOS SE qui peut notamment se référer aux conditions de performance contenues dans les plans de stock-options ou d'attribution gratuite d'actions ou à toute autre condition qu'il juge plus pertinente.</p> <p>A l'issue de chaque année, le Conseil d'Administration se réunit afin de vérifier la réalisation, au cours de l'année passée, des conditions de performance.</p> <p>Les trimestres civils complets afférents à des périodes postérieures au 1<sup>er</sup> janvier 2015 ne sont pris en compte dans la détermination du montant du complément de retraite que s'ils se rattachent à une année au cours de laquelle les conditions de performance déterminées par le Conseil d'Administration ont été réalisées. A défaut, les trimestres correspondants ne sont pas pris en compte dans la détermination du complément de retraite.</p> <p>Les périodes antérieures au 1<sup>er</sup> janvier 2015 sont également soumises à des conditions de performance et ne sont, de la même façon, prises en compte pour la détermination du montant du complément de retraite que si, pour chaque année, les conditions de performances alors arrêtées par le Conseil d'Administration, soit pour l'acquisition du plan de stock-options, soit pour l'acquisition des plans d'actions gratuites de performance, avaient été réalisées.</p> <p>Ainsi, en l'absence de toute condition de performance mesurée au titre de l'année 2008, aucun trimestre civil complet se rattachant à cette année n'est pris en compte dans la détermination du montant du complément de retraite.</p> <p>En outre, l'attribution d'un complément de rente suppose qu'au moins deux tiers des années aient été validés au titre des conditions de performance pendant la durée d'appartenance de Monsieur Thierry Breton au Comité Exécutif sous l'exercice de ses différents mandats. Le Conseil d'Administration se réunira à la fin du mandat de l'intéressé pour vérifier que cette condition des deux tiers est satisfaite. Si tel est le cas, Monsieur Thierry Breton bénéficiera alors automatiquement du complément de retraite. A défaut, aucun complément de rente ne lui sera versé.</p> <p>Pour l'année 2015, le Conseil d'Administration a décidé le 26 mars 2015 de soumettre l'acquisition des droits au titre du régime de retraite supplémentaire aux mêmes conditions de performance que celles retenues pour le plan d'actions de performance du 28 juillet 2014, à savoir :</p> <p><b>Conditions de performance interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le <b>free cash flow Groupe</b> (flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes pour l'année 2015, est au moins égal à l'un des deux montants suivants :             <ol style="list-style-type: none"> <li>85% du montant du free cash flow Groupe (flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes, figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée, ou</li> <li>le montant du free cash flow Groupe (flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes, de l'année précédente, augmenté de 10%.</li> </ol> </li> </ul>

Eléments de la  
rémunération

## Montants

## Commentaires

## Et

- la **marge opérationnelle Groupe** pour l'année 2015 est au moins égale à l'un des deux montants suivants :
  - (i) 85% du montant de la marge opérationnelle Groupe figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée, ou
  - (ii) le montant de la marge opérationnelle Groupe de l'année précédente, augmenté de 10%.

## Et

- La **croissance du chiffre d'affaires** pour l'année 2015 est au moins égale à l'un des deux montants suivants :
  - (i) Taux de croissance figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée moins un pourcentage fixé par le Conseil d'Administration, ou
  - (ii) Taux de croissance annuel par référence aux objectifs de croissance du Groupe énoncés dans le cadre des Orientations à trois ans (2014-2016).

Il est précisé que les indicateurs des conditions de performance ci-dessus sont calculés à taux de change et périmètre constants et qu'au moins deux des trois conditions de performance interne doivent être obligatoirement atteintes.

## Et

**Condition de performance externe**

- Au titre de l'année 2015, Atos doit obtenir le rating GRI G4 « Comprehensive » (ancien GRI A) ou, faire partie du Dow Jones Sustainability Index (World ou Europe).

Il est précisé que cette condition de Performance externe, liée à la responsabilité sociale et environnementale doit être obligatoirement atteinte.

Pour l'année 2016, le Conseil d'Administration a décidé le 23 février 2016 de soumettre l'acquisition des droits au titre du régime de retraite supplémentaire aux mêmes conditions de performance que celles retenues pour le plan d'actions de performance du 28 juillet 2015 (voir G.4.3.4). Il a de plus constaté la réalisation des conditions de performance pour l'année 2015 :

Marge opérationnelle Groupe	2015
Réalisation du budget (%)	> 100% <sup>1</sup>
Critère de 85% du budget ou +10% vs année précédente satisfait	OUI
Flux de trésorerie disponible Groupe	2015
Réalisation du budget (%)	> 100% <sup>1</sup>
Critère de 85% du budget ou +10% vs année précédente satisfait	OUI
Croissance organique du chiffre d'affaires Groupe	2015
Réalisation du budget (%)	100% <sup>1</sup>
Critère de taux de croissance	OUI
Responsabilité sociale et environnementale <sup>2</sup>	2015
Obtenir le rating GRI G4 « Comprehensive » ou faire partie du Dow Jones Sustainability Index (World ou Europe)	OUI

<sup>1</sup> Cibles budgétaires ajustées afin de refléter les taux de change réels sur l'année 2015.

<sup>2</sup> En 2015, Atos s'est distingué dans les indices Dow Jones Sustainability Monde et Europe.

Eléments de la rémunération	Montants	Commentaires
		<p><b>Modalités de détermination du montant du complément de retraite du dirigeant mandataire social :</b> Le montant annuel du complément de retraite s'élève à 0,625% de la rémunération de référence par trimestre civil complet d'ancienneté reconnue au sein du régime. La rémunération de référence est la moyenne des soixante dernières rémunérations mensuelles multipliée par douze. Pour la détermination de cette rémunération de référence, sont uniquement pris en compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le traitement de base du dirigeant mandataire social ;</li> <li>• la prime annuelle d'objectifs effectivement versée au dirigeant mandataire social à l'exclusion de toute autre forme de rémunération variable. Cette prime annuelle est prise en compte dans la limite de 130% du traitement de base.</li> </ul> <p><b>Plafonnement du complément de retraite du dirigeant mandataire social :</b> Le montant annuel du complément de retraite versé dans le cadre du présent régime au Président-Directeur Général ne pourra être supérieur à la différence entre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 33% de la rémunération de référence mentionnée ci-dessus ;</li> <li>• et le montant annuel de ses retraites de base, complémentaires et supplémentaires.</li> </ul> <p><b>Autres modalités :</b> La condition de présence au sein du Comité Exécutif est portée à cinq années. L'âge minimum pour bénéficier du régime est aligné sur l'âge légal de départ à la retraite prévu à l'article L. 161-17-2 du Code de la sécurité sociale (soit entre 60 et 62 ans selon l'année de naissance en l'état de la législation en vigueur) et l'âge de liquidation du complément de retraite, sur l'âge auquel la personne est en mesure de liquider sa pension de vieillesse du régime général à taux plein. Cet âge de liquidation ne pouvant être, en tout état de cause, inférieur à celui visé à l'article L 161-17-2 du Code de la sécurité sociale. Le Conseil d'Administration a relevé que la modification du régime de retraite à prestations définies présentait un véritable intérêt pour Atos SE puisqu'elle permet de lier les conditions dans lesquelles le dirigeant bénéficie de ce régime aux performances de l'entreprise. En outre, ces évolutions sont de nature à diminuer le coût des engagements du groupe dans la mesure où la validation des droits est soumise au respect de conditions de performance, par nature non certaines. Enfin, le passage d'un mode de calcul différentiel (pension calculée sous déduction des pensions issues des régimes légaux et AGIRC/ARRCO) à un mode additif permet à ATOS de ne pas supporter les incidences des dégradations annoncées des rendements des régimes AGIRC/ARRCO.</p>

### G.5.3 Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire sur les transactions réalisées sur des actions de la Société

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

Nous vous informons que les transactions suivantes ont été réalisées sur les actions de la Société par les mandataires sociaux et hauts responsables de la Société au cours de l'exercice 2015 :

Nom	Nombre d'actions achetées	Nombre d'actions vendues	Date	Prix d'achat/Prix de vente (en euros)
Nicolas Bazire	12		16/06/2015	63,38
Thierry Breton	196 000		05/01/2015	26,4
	4 130		05/01/2015	26,4
		4 130	05/01/2015	63,3
		994	19/05/2015	72,0885
		4 006	19/05/2015	72,07
Charles Dehelly	1 998		06/03/2015	22
		700	06/03/2015	63
	10 080		09/03/2015	22
		5 300	09/03/2015	63
Jean Fleming		128	22/12/2015	75,7207
Gilles Grapinet	3 330		06/01/2015	18,4
		3 330	06/01/2015	61,38
	3 330		06/01/2015	22
		3 330	06/01/2015	61,38
	3 330		06/01/2015	26,4
		3 330	06/01/2015	61,38
	43 000		26/02/2015	18,4
		43 000	26/02/2015	61,5
	43 000		26/02/2015	22
		43 000	26/02/2015	61,5
	43 000		26/02/2015	26,4
		43 000	26/02/2015	61,5
Philippe Mareine		1 970	22/12/2015	75,7207
	10 000		31/12/2015	35
		10 000	31/12/2015	77,0873
Michel-Alain Proch	4 900		06/01/2015	29,49
		4 900	06/01/2015	61,38
	9 866		07/01/2015	24,57
	8 434		07/01/2015	29,49
	6 000 <sup>1</sup>		07/01/2015	24,57

<sup>1</sup> Actions souscrites transférées dans le plan d'épargne Groupe d'Atos.

## G.6 Code et chartes

[G4-15] et [G4-56]

### G.6.1 Pacte Mondial des Nations Unies

Depuis juin 2010, Atos est participant du Pacte Mondial des Nations Unies, affirmant ainsi son attachement à dix principes universellement reconnus concernant les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la

corruption. Atos s'engage complètement et volontairement, tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau de ses dirigeants, à conduire ses opérations conformément à ces principes.

### G.6.2 Code d'éthique

Le Code d'éthique d'Atos a fait l'objet d'une révision au début de l'année 2015, et une nouvelle version du Code a été approuvée par le Conseil d'Administration d'Atos le 28 mai 2015.

Le nouveau Code d'éthique fait directement référence aux Valeurs d'entreprise d'Atos, qui définissent les pratiques éthiques comme l'épine dorsale de la stratégie d'entreprise d'Atos : Responsabilité, Confiance, Compétitivité durable, Qualité du Service, Ecoute des clients, Innovation, Bien être au Travail, Excellence.

Le Code d'éthique rappelle également aux collaborateurs la nécessité d'agir de manière honnête, impartiale et intègre dans leur activité professionnelle quotidienne et dans le respect du cadre légal en vigueur dans chacun des pays où Atos exerce ses activités. Ce principe d'intégrité implique qu'Atos traite ses collaborateurs comme les tiers à l'entreprise de manière intègre en fonction de leurs mérites et leurs qualifications, en prohibant toute forme de discrimination.

Depuis 2012, un Collège de Déontologues composé de membres externes à l'entreprise et hautement respectés a été créé pour penser la stratégie et donner l'impulsion à de nouvelles réalisations en termes d'éthique au sein d'Atos, avec le soutien du Directeur de la Compliance du Groupe, du Directeur des Ressources Humaines du Groupe et de l'équipe Groupe Legal

Compliance. Dans la phase de revue du Code d'éthique, ce Collège a été consulté et un certain nombre de propositions constructives ont été intégrées au Code d'éthique.

Depuis janvier 2011, le Code d'éthique fait partie intégrante du contrat de travail.

En juillet 2013, Atos a lancé une formation en ligne, expliquant les principes du Code d'éthique. Cette formation en ligne est obligatoire pour tous les salariés quel que soit le poste qu'ils occupent au sein d'Atos. 77% des employés ont suivi cette formation en ligne depuis son lancement.

De plus, les responsables et toutes les personnes considérées comme directement concernées par ses principes dans leur travail au quotidien, sont formées en classe par des juristes. Des sessions de formation à travers le monde en présentiel ont été lancées dès le début de l'année 2011 (voir section D.4.1.1 Compliance).

Par ailleurs, les fournisseurs, les partenaires et les tiers qui assistent Atos dans ses activités commerciales doivent s'engager formellement à respecter les principes du Code d'éthique. Ces principes sont intégrés dans la Charte de Développement Durable des Fournisseurs que les partenaires commerciaux doivent signer.

#### G.6.2.1 Lutte contre la corruption

Atos refuse toute forme de corruption ou pratique malhonnête ou illégale destinée à obtenir un avantage commercial ou autre, ainsi que tout blanchiment d'argent. En tant que participant au Pacte Mondial des Nations Unies, Atos adhère notamment aux principes concernant la lutte contre la corruption « sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et d'avantages ». En

2015, l'ancienne procédure sur papier de revue et de validation a été remplacée par un outil automatisé, le Business Partner Tool (BPT). Grâce à une série de questions et demandes de documents, le BPT collecte les différents éléments nécessaires à la mise en place d'une évaluation des risques sur le partenaire commercial. (voir section D.4.1.1 Compliance).

#### G.6.2.2 Concurrence loyale

Atos traite ses clients, fournisseurs, partenaires et intermédiaires avec respect, n'utilise pas de méthodes déloyales ni ne pratique de conditions discriminatoires. En conséquence, Atos refuse que ses collaborateurs ou les tiers qui apportent leur assistance

prennent part à un accord, une entente ou une pratique concertée qui contreviendrait aux lois et réglementations applicables en matière de pratiques anticoncurrentielles.

### G.6.2.3 Prévention des conflits d'intérêts

Atos entend s'assurer que les décisions prises par un de ses collaborateurs dans le cadre de ses activités professionnelles sont prises de façon objective et impartiale, dans l'intérêt d'Atos, et non en fonction d'intérêts personnels, financiers ou familiaux.

En conséquence il est demandé aux collaborateurs d'informer la Société dans les cas où ils se trouveraient dans une situation constituant un conflit d'intérêt avec des concurrents, partenaires, clients ou fournisseurs d'Atos.

### G.6.2.4 Lutte contre la fraude et protection des biens d'Atos

Les biens que possède Atos, que sont notamment ses biens matériels, tels que ses équipements, les droits de propriété intellectuelle ou ses disponibilités financières, sont utilisés aux seules fins de permettre l'exercice par Atos de ses activités dans

le respect des lois et règles définies par le Groupe ; les reportings doivent être de qualité, fiables et pertinents, traduisant de manière exacte les activités de l'entreprise.

### G.6.2.5 Devoir de loyauté, protection de la confidentialité et des informations privilégiées

Atos protège ses informations confidentielles et celles qui sont portées à sa connaissance par ses clients, fournisseurs et partenaires. Par ailleurs, Atos a mis en place des règles de prévention des délits et manquements d'initiés.

s'abstenir d'agir d'une manière inappropriée de toute nature, y compris dénigrer les services fournis par Atos à ses clients et le détournement de l'utilisation des services d'Atos et de ses actifs à des fins personnelles.

En outre, Atos s'assure que, dans leurs décisions et leurs actions, les employés d'Atos agissent de bonne foi, comme

### G.6.2.6 Système d'alerte - les droits et devoirs des employés

Atos protège ses informations confidentielles et celles qui sont portées à sa connaissance par ses clients, fournisseurs et partenaires. Par ailleurs, Atos a mis en place des règles de prévention des délits et manquements d'initiés.

L'employé est protégé contre toute sanction ou mesure de représailles ou de discrimination, à condition qu'il ait agi de bonne foi et sans intention de nuire, même si les événements relatifs à l'alerte se révèlent inexacts ou qu'aucune action ne soit prise. Si nécessaire, la protection de l'employé peut être assurée par sa mobilité au sein du Groupe s'il le demande.

Atos a mis en place pour tout salarié qui estime qu'une loi, un règlement ou un des principes énoncés dans le Code d'éthique a été ou est sur le point d'être violé, le droit de rendre compte à son supérieur immédiat ou au Directeur juridique de la GBU ou la Responsable Compliance du Groupe, de ses préoccupations. Ce droit s'exécute en conformité avec les réglementations applicables dans le pays dans lequel le salarié est employé.

Toutes les alertes qui révèlent un comportement frauduleux, des défaillances importantes ou des dysfonctionnements matériels dans les contrôles internes doivent aboutir à des mesures correctives et/ou des mesures disciplinaires et/ou une action en justice. Les alertes anonymes ne sont pas prises en compte, sauf si elles sont autorisées par les lois locales.

L'employé qui alerte bénéficie d'une confidentialité totale concernant l'alerte.

### G.6.3 Autres dispositions applicables

Le Code d'éthique ne contient pas toutes les dispositions obligatoires applicables au sein d'Atos. Un socle de politiques élaborées par les différentes fonctions et adoptées au sein du Groupe encadre les activités de chaque collaborateur, qui doit notamment respecter celles relatives aux prises de décisions et

délégations de pouvoirs, aux clauses contractuelles obligatoires dans les contrats clients ou fournisseurs, à la sélection de futurs collaborateurs et leur formation ou au processus de sélection des partenaires commerciaux, parmi d'autres.

### G.6.4 Information privilégiée et délit d'initié

Afin de permettre la transparence et l'intégrité du marché des titres Atos SE, la Société vise à fournir à ses investisseurs et actionnaires, dans des conditions égales pour tous, les informations sur son activité et sa performance. La Société

demande à ses principaux cadres et salariés ayant accès à des informations sensibles de suivre les règles particulières de prévention des délits d'initiés figurant dans un guide de prévention mis à jour le 20 décembre 2011.

## Délit d'initié

L'exploitation ou la divulgation d'informations privilégiées constitue une violation de la loi ou la réglementation boursière, qui peut donner lieu à des poursuites pénales, administratives (Autorité des Marchés Financiers) et civiles. En conséquence,

aucun collaborateur ne doit divulguer des informations privilégiées à des tiers ou ne doit négocier des titres Atos lorsqu'il est en possession d'une information privilégiée.

## Négociation lors des fenêtres négatives

Les collaborateurs susceptibles d'avoir accès sur une base régulière à des informations privilégiées ne doivent pas négocier, directement ou indirectement des titres Atos durant une « fenêtre négative ». Une fenêtre négative s'entend des six semaines précédant la publication des résultats financiers

annuels d'Atos SE et des quatre semaines précédant la publication des résultats du premier semestre ou des informations financières au titre du premier et du troisième trimestre.

## Couverture des stock-options et actions de performance

Il est interdit à tous les collaborateurs de mettre en place, au moyen d'instruments dérivés ou autrement, une couverture (droit d'acheter ou de vendre à un certain prix ou toute autre modalité) contre la variation du cours d'Atos SE de leur exposition à la valeur potentielle :

- des stock-options dont ils sont bénéficiaires jusqu'au début de leur période d'exercice ;

- des actions de performance dont ils sont attributaires pendant les périodes d'acquisition et de blocage.

Dans le sens des engagements pris à l'occasion de précédents plans d'attribution d'action de performance, le Président-Directeur Général, lors de l'attribution d'actions de performance le 28 juillet 2015, a pris acte de l'interdiction qui lui était faite par la Société de conclure toute opération financière de couverture sur les actions faisant l'objet de l'attribution durant toute la durée de son mandat social.

## G.6.5 Règlement intérieur du Conseil d'Administration et Charte des administrateurs

Le Conseil d'Administration d'Atos SE a adopté un Règlement intérieur mis à jour lors de la réunion du Conseil qui s'est tenue le 19 décembre 2013, auquel sont annexés la Charte de l'administrateur et le Guide de prévention des délits d'initiés.

## Extraits du Règlement intérieur du Conseil d'Administration

Les dispositions du Règlement intérieur du Conseil d'Administration concernant des sujets tels que (i) les matières réservées du Conseil d'Administration, (ii) le fonctionnement du Conseil d'Administration, (iii) l'Administrateur référent, (iv) les représentants du comité participatif, (v) les missions et

fonctionnement des comités, (vi) l'évaluation des travaux du Conseil d'Administration ont été résumées dans les sections dédiées de ce Document de Référence. Le Règlement intérieur prévoit des dispositions supplémentaires, les principales étant résumées ci-dessous :

## Information des administrateurs

La Société a l'obligation de fournir à ses administrateurs l'information utile à une participation efficace aux travaux du Conseil d'Administration de manière à les mettre en mesure d'exercer leur mandat dans des conditions appropriées. Il en est de même à tout moment de la vie de la Société lorsque l'importance ou l'urgence de l'information l'exigent. Cette information permanente doit comprendre toute information

pertinente, y compris critique, concernant la Société, et notamment des articles de presse et rapports d'analyse financière. Un administrateur doit demander au Président tout complément d'information qu'il juge nécessaire au bon accomplissement de sa mission, notamment au vu de l'ordre du jour des réunions.

## Acceptation de nouveaux mandats sociaux

Le Président-Directeur Général sollicite l'avis du Conseil avant d'accepter de nouveau mandat social dans une société cotée, française ou étrangère, extérieure au groupe.

## Possibilité de conférer une mission à un administrateur

Lorsque le Conseil d'Administration décide qu'il y a lieu de confier à l'un (ou plusieurs) de ses membres ou à un (ou des) tiers une mission, il en arrête les principales caractéristiques. Il est établi à l'initiative du Président un projet de lettre de mission, qui : (i) définit l'objet précis de la mission ; (ii) fixe la forme que devra prendre le rapport de mission ; (iii) arrête la durée de la mission ; (iv) détermine, le cas échéant, la

rémunération due au titulaire de la mission ainsi que les modalités de paiement des sommes dues à l'intéressé ; (v) prévoit, le cas échéant, un plafond de remboursement des frais de voyage et de déplacement ainsi que des dépenses engagées par l'intéressé et liées à la réalisation de la mission. Le rapport de mission est communiqué par le Président aux administrateurs de la Société.

## Extrait de la Charte des administrateurs

La Charte de l'administrateur résume les missions et les obligations des membres du Conseil d'Administration. Cette charte vise en particulier les questions suivantes : le non cumul du mandat social avec un contrat de travail, l'intérêt social,

l'assiduité, la diligence, la loyauté, l'indépendance, la confidentialité, les opérations sur titres du Groupe, les conflits d'intérêts, l'information des membres. Les paragraphes suivants sont issus de la Charte de l'administrateur.

## Entrée en fonction

Avant d'accepter ses fonctions, chaque administrateur doit avoir pris la mesure des droits et des obligations auxquelles il est soumis. Il doit notamment prendre connaissance des lois et règlements applicables à sa fonction, des dispositions des statuts de la Société, du Règlement intérieur du Conseil d'Administration, de la Charte de l'administrateur et du Guide de

prévention des délits d'initiés. L'administrateur doit être actionnaire à titre personnel et posséder au moins cinq cent actions inscrites sous la forme nominative. A défaut de les détenir lors de son entrée en fonction, il doit en faire l'acquisition dans un délai de trois mois à compter de sa nomination.

## Non cumul du mandat social avec un contrat de travail

Le dirigeant qui devient mandataire social de la Société s'engage à mettre fin au contrat de travail qui le lie à la Société (si un tel contrat de travail existait), soit par rupture conventionnelle, soit

par démission. Cette disposition n'est bien évidemment pas applicable à l'administrateur représentant les salariés actionnaires.

## Défense de l'intérêt social de la Société

Chaque administrateur représente l'ensemble des actionnaires et doit agir en toute circonstance dans l'intérêt de ceux-ci et de la Société. Il alerte le Conseil d'Administration sur tout élément de

sa connaissance lui paraissant de nature à affecter les intérêts de la Société.

## Conflits d'intérêts

L'administrateur s'efforce d'éviter tout conflit pouvant exister entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de la Société. L'administrateur a l'obligation d'informer le Conseil d'Administration de tout conflit d'intérêts, même potentiel. Il s'abstient de participer aux débats ainsi qu'à toute décision dans laquelle il serait dans une situation de conflit d'intérêts. Il y a notamment conflit d'intérêts dans le cas où un administrateur ou un membre de sa famille

pourrait bénéficier à titre personnel de la conduite des affaires de la Société, ou pourrait entretenir une relation ou un lien de quelque nature que ce soit avec la Société, ses filiales ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de la liberté de jugement de l'administrateur (notamment en qualité de client, fournisseur, banquier d'affaires, mandataire).

## Assiduité - diligence

---

En acceptant le mandat qui lui est confié, l'administrateur s'engage à consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. Il doit participer, sauf empêchement, à toutes les réunions du Conseil d'Administration et, le cas échéant, des Comités auxquels il appartient. Il s'informe sur les métiers et spécificités de la Société, ses enjeux et ses valeurs, en interrogeant si nécessaire, ses dirigeants. Il s'attache à mettre à

jour les connaissances qui lui sont utiles pour l'exercice de ses fonctions.

L'administrateur doit demander l'information qu'il estime indispensable pour se prononcer sur l'ordre du jour. Si un administrateur considère qu'il n'a pas été mis en situation de délibérer en toute connaissance de cause, il a le devoir de l'indiquer au Conseil d'Administration et d'exiger les éléments d'informations essentiels.

## Loyauté

---

Chaque administrateur est tenu à une obligation de loyauté à l'égard de la Société. Il ne prend aucune initiative qui pourrait nuire aux intérêts de la Société ou aux autres sociétés ou entités du Groupe Atos et agit de bonne foi en toute circonstance. Il ne peut prendre de responsabilités à titre personnel, dans des

entreprises ou des affaires exerçant des activités directement concurrentes de celles de la Société, sans l'autorisation préalable du Président du Conseil d'Administration et du Président du Comité des Nominations et Rémunérations.

## Indépendance

---

L'administrateur exerce ses fonctions en toute indépendance. Il veille à préserver en toutes circonstances son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action. Il s'interdit d'être influencé par tout élément étranger à l'intérêt social qu'il a

pour mission de défendre. Il alerte le Conseil d'Administration sur tout élément de sa connaissance lui paraissant de nature à affecter les intérêts de la Société.

## Confidentialité

---

L'administrateur est tenu à un véritable secret professionnel, qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par les textes, à l'égard des informations recueillies pendant ou en dehors des séances du Conseil d'Administration. Il s'engage à une obligation

absolue de confidentialité sur toute information non publique acquise dans le cadre de ses fonctions et sur le contenu des débats et délibérations du Conseil d'Administration et de ses Comités.

## Information privilégiée - Opérations sur titres

---

L'administrateur s'interdit d'utiliser pour son profit personnel ou celui de quiconque les informations privilégiées auxquelles il a accès. Il ne doit effectuer des opérations sur les titres de la Société que dans le respect des dispositions légales et réglementaires. Il s'engage à respecter le « Guide de prévention

des délits d'initiés » approuvé par le Conseil d'Administration. Il doit déclarer les transactions effectuées sur les titres de la Société, conformément aux règles en vigueur, auprès de l'Autorité des Marchés Financiers.

## G.7 Evolution du capital et performance boursière

### G.7.1 Informations de base

Les actions d'Atos SE sont cotées sur le marché Euronext Paris sous le code ISIN FR0000051732. Les actions sont cotées à Paris depuis 1995, elles ne font pas l'objet de cotation sur une autre place de marché.

#### G.7.1.1 Transactions des titres (Euronext)

Nombre de titres :	103 519 242
Classification sectorielle :	Technologie de l'information
Indice principal :	CAC AllShares
Autres indices :	CAC IT, CAC IT20, CAC Next20, Euronext 100, SBF120
Marché :	Euronext Paris Compartiment A
Place de cotation :	Euronext Paris (France)
Code :	ATO (Euronext)
Code ISIN :	FR0000051732
Eligibilité PEA/SRD :	oui/oui

Les codes les plus courants sont les suivants :

Source	Codes	Source	Codes
Euronext	ATO	Reuters	ATOS PA
AFP	ATO	Thomson	ATO FR
Bloomberg	ATO FP		

La classification sectorielle sur Euronext est la suivante :

#### Euronext : Secteur Classification Industrie Classification

9000 AEX Technology

9530 AEX Software and Computer services

9533 Computer Services

Les titres font partie des indices suivants :

Indice	Type	Code ISIN	Place de marché
Euronext (Compartiment A)	Indice global		Paris-Amsterdam-Bruxelles-Lisbonne
Euronext CAC 70	Indice global		Paris-Amsterdam-Bruxelles-Lisbonne
Euronext 100	Indice global	FR0003502079	Paris-Amsterdam-Bruxelles-Lisbonne
SBF 80	Indice global	FR0003999473	Paris PX8
SBF 120	Indice global	FR0003999481	Paris PX4
SBF 250	Indice global	FR0003999499	Paris PX5
CAC IT20	Indice sectoriel	QS0010989091	Paris CIT20
CAC IT	Indice sectoriel	FR0003501980	Paris PXT
DJ Euro Stoxx Techno	Indice sectoriel	EUR0009658541	Germany-Xetra SX8E
CAC Technology	Indice sectoriel	QS0011017827	Paris
CAC Software & Computer Services	Indice sectoriel	FR0000051732	Paris

Développement durable : DJSI World, FTSE4Good, Euronext-Vigeo Europe 120 et Indice Gaïa

## G.7.1.2 Evolution du flottant

Le flottant des actions du Groupe exclut les participations détenues par l'actionnaire de référence, Siemens AG, détenant une participation de 12,1% du capital qu'il s'est engagé à conserver jusqu'au 30 septembre 2020, tel qu'indiqué en partie G.7.7.5 *Pacte d'actionnaires*.

L'ancien actionnaire de référence, PAI Partners (Financière Daunou 17), a déclaré le 3 mars 2015 à l'Autorité des marchés

financiers avoir franchi à la baisse le seuil des 5% du capital et des droits de vote de la Société à la suite de la cession de 9 200 000 actions de la Société hors marché dans le cadre d'une procédure d'« *Accelerated Book Building* ».

Les participations détenues par les salariés et les membres du Conseil d'administration ainsi que les actions auto-détenues sont également exclues du flottant.

Au 31 décembre 2015	Actions	% du capital	% des droits de vote
Siemens	12 483 153	12,1%	12,1%
Conseil d'Administration	652 134	0,6%	0,6%
Salariés	2 257 667	2,2%	2,2%
Auto-détention	694 584	0,7%	-
Flottant	87 431 704	84,5%	85,0%
<b>TOTAL</b>	<b>103 519 242</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

## G.7.2 Répartition du capital

Les principaux changements dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices ont été les suivants :

	Au 31 décembre 2015		Au 31 décembre 2014		Au 31 décembre 2013	
	Actions	%	Actions	%	Actions	%
Siemens	12 483 153	12,1%	12 483 153	12,3%	12 483 153	12,7%
Financière Daunou 17	-	0%	9 502 125	9,4%	9 399 376	9,6%
Blackrock Inc. <sup>1</sup>	5 251 419	5,1%	-	-	-	-
Conseil d'Administration	652 134	0,6%	416 450	0,4%	49 024	0,0%
Salariés	2 257 667	2,2%	2 790 656	2,8%	1 688 640	1,7%
Auto-détention	694 584	0,7%	1 689 417	1,7%	36 155	0,0%
Autres	82 180 285	79,4%	74 450 726	73,5%	74 509 098	75,9%
<b>TOTAL</b>	<b>103 519 242</b>	<b>100,0%</b>	<b>101 332 527</b>	<b>100,0%</b>	<b>98 165 446</b>	<b>100,0%</b>

<sup>1</sup> Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil faite le 13 octobre 2015.

Les actions de la Société détenues par les salariés sont essentiellement gérées au travers de Fonds Communs de Placement Groupe. Au 31 décembre 2015, l'actionnariat des collaborateurs et anciens collaborateurs du Groupe Atos en actions Atos SE représentait globalement 2,2% du capital.

L'évolution de l'auto-détention est décrite ci-après dans la section G.7.7.6 *Auto-détention et contrat de liquidité*.

Les franchissements de seuil au cours de l'exercice 2015 figurent en section G.7.7.3 *Franchissements de seuil*.

## G.7.3 Dividendes

[G4-EC1]

Réuni le 23 février 2016, le Conseil d'Administration d'Atos SE a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires la mise en paiement en 2016 d'un dividende de 1,10 euro par action au titre du résultat de 2015.

Au titre des quatre derniers exercices, les dividendes ont été les suivants :

Exercice	Dividende versé par action (en euro)
2014	0,80 euro
2013	0,70 euro
2012	0,60 euro
2011	0,50 euro

## G.7.4 Documentation

La Société met à la disposition de ses actionnaires, outre le Document de Référence, édité en français et en anglais :

- un rapport semestriel ;
- des annonces trimestrielles de chiffre d'affaires et une revue de l'activité ;
- des communiqués de presse ponctuels, l'information réglementée, ainsi que des informations générales sur le site web de la Société à l'adresse [atos.net](http://atos.net).

## G.7.5 Calendrier financier

21 avril 2016	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2016
26 mai 2016	Assemblée Générale Ordinaire
26 juillet 2016	Résultats du premier semestre 2016
20 octobre 2016	Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2016

## G.7.6 Contacts

Les investisseurs institutionnels, analystes financiers ainsi que les actionnaires individuels peuvent, pour toute information, contacter :

**Gilles Arditti**

Directeur Exécutif Relations Investisseurs & Communication Financière

Tél : +33 1 73 26 00 66

[gilles.arditti@atos.net](mailto:gilles.arditti@atos.net)

**Benoît d'Amécourt**

Manager Relations Investisseurs & Communication Financière

Tél : +33 1 73 26 02 27

[benoit.damecourt@atos.net](mailto:benoit.damecourt@atos.net)

Ou envoyer toute demande d'information à l'adresse : [investors@atos.net](mailto:investors@atos.net).

## G.7.7 Capital

### G.7.7.1 Capital au 31 décembre 2015

Au 31 décembre 2015, le capital social du Groupe s'élevait à 103,5 millions d'euros, divisé en 103 519 242 actions de 1 euro de nominal entièrement libérées.

Le capital du Groupe a, par rapport au 31 décembre 2014, été augmenté de 2 186 715 actions nouvelles, pour une valeur de 106,6 millions d'euros, se répartissant ainsi :

- 1 399 483 actions nouvelles résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions ;
- 787 232 nouvelles actions résultant du paiement des dividendes de 2014 en actions.

### G.7.7.2 Evolution du capital depuis cinq ans

Année	Variation du capital	Date	Actions nouvelles	Nombre d'actions composant le capital social	Nominal	Prime d'émission	Capital
					(en millions d'euros)		
2011	Levées d'options	31/03/2011	62 524	69 976 601	0,1	1,4	70,0
	Augmentation de capital réservée à Siemens	01/07/2011	12 483 153	82 459 754	12,5	401,7	82,5
	Levées d'options	04/10/2011	128 716	82 588 470	0,1	2,9	82,6
	Augmentation de capital réservée aux salariés	14/12/2011	950 468	82 538 938	1	25,9	82,5
	Levées d'options	30/12/2011	27 830	83 566 768	0	0,7	83,6
2012	Levées d'options	02/04/2012	180 732	83 747 500	0,1	4,4	83,7
	Exercice de BSA	30/05/2012	30 093	83 777 593	0,03	1,1	83,8
	Paiement du dividende en actions	29/06/2012	676 014	84 453 607	0,6	26,4	84,5
	Levées d'options	29/06/2012	141 347	84 594 954	0,1	3,8	84,5
	Levées d'options	01/10/2012	345 060	84 940 014	0,3	11,3	84,9
	Augmentation de capital réservée aux salariés	12/12/2012	570 510	85 510 524	0,5	22,8	85,5
	Levées d'options	31/12/2012	192 906	85 703 430	0,2	6	85,7
2013	Levées d'options	31/03/2013	349 226	86 052 656	0,3	13,2	86,0
	Acquisition d'actions de performance	31/03/2013	1 000	86 053 656	0,0	0,0	86,0
	Paiement du dividende en actions	21/06/2013	702 606	86 756 262	0,7	33,7	86,7
	Levées d'options	01/07/2013	354 741	87 111 003	0,4	9,8	87,1
	Levées d'options	30/09/2013	536 902	87 647 322 <sup>1</sup>	0,5	21,9	87,6
	Remboursement anticipé des OCEANes 2009	30/09/2013	103	87 647 425	0,0	0,004	87,6
	Remboursement anticipé des OCEANes 2009	18/10/2013	5 571 749	93 219 174	5,6	247,6	93,2
	Remboursement anticipé des OCEANes 2011	18/12/2013	3 676 658	96 895 832	3,7	166,1	96,9
	Levées d'options	31/12/2013	1 269 614	98 165 446	1,2	50,6	98,1
2014	Levées d'options	03/04/2014	1 361 294	99 526 740	1,4	50,5	99,5
	Paiement du dividende en actions	19/06/2014	567 574	100 094 314	0,6	30,3	100,1
	Levées d'options	02/07/2014	167 356	100 261 670	0,2	5,2	100,3
	Augmentation du capital réservé aux salariés <sup>2</sup>	31/07/2014	699 100	100 960 770	0,7	34,6	101
	Levées d'options	30/09/2014	40 360	101 001 130	0,0	1,1	101
	Levées d'options	31/12/2014	331 397	101 332 527	0,3	15,1	101,3
2015	Levées d'option	02/04/2015	762 408	102 094 935	0,8	25,7	102,1
	Paiement du dividende en actions	23/06/2015	787 232	102 882 167	0,8	49,1	102,9
	Levée d'option	03/07/2015	236 908	103 119 075	0,2	10,7	103,1
	Levée d'option	30/09/2015	107 787	103 226 862	0,1	5	103,2
	Levée d'option	31/12/2015	292 380	103 519 242	0,3	14	103,5

<sup>1</sup> Le montant des actions ordinaires, conformément à cet exercice d'options de souscription d'actions, prend en compte la constatation de l'annulation d'un exercice de 583 stock-options fait en février 2013.

<sup>2</sup> Sur le fondement de la 14<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2013.

Un total de 1 399 483 options de souscription d'actions a été exercé sur la période, représentant 49,9% du nombre total d'options de souscription d'actions à fin décembre 2014.

### G.7.7.3 Franchissements de seuil

Au cours de l'année 2015, le Groupe a été informé :

(i) du franchissement à la baisse par Financière Daunou 17, le 24 février 2015, du seuil légal de 5% du capital social et des droits de vote, suite à la cession de 9 200 000 actions hors marché dans le cadre d'une procédure d'*Accelerated Book Building*. A cette date, Financière Daunou 17 a déclaré détenir 0,3% du capital et des droits de vote de la Société ;

(ii) du franchissement à la hausse par BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, le 8 octobre 2015, du seuil légal de 5% du capital social et des droits de vote, suite à l'acquisition d'actions sur le marché. A cette date, BlackRock Inc. déclarait détenir 5,09% du capital social et des droits de vote de la Société.

Nom de l'entité notifiant le franchissement de seuil	Date de déclaration	Date du franchissement de seuil	Actions	% de participation <sup>1</sup>	% de droits de vote <sup>2</sup>
Financière Daunou 17	03/03/2015	24/02/2015	302 125	0,3%	0,3%
BlackRock Inc.	13/10/2015	08/10/2015	5 251 419 <sup>3</sup>	5,09%	5,09%

<sup>1</sup> En pourcentage du capital à la date du franchissement de seuil.

<sup>2</sup> En pourcentage du capital, y compris auto-détention à cette date, en application du 2<sup>e</sup> alinéa de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF.

<sup>3</sup> Dont 314 407 actions Atos SE assimilées au titre des dispositions de l'article L. 233-9 I, 4<sup>e</sup> bis du Code de commerce provenant de « contracts for differences », sans échéance prévue, portant sur autant d'actions Atos SE, réglés exclusivement en espèce. BlackRock Inc. a précisé détenir par ailleurs 493 419 actions Atos SE pour le compte de clients (non prises en compte dans la détention visée) pour lesquelles ceux-ci ont conservé l'exercice des droits de vote.

La Société n'a été informée d'aucun autre franchissement de seuil légal en 2015, conformément à l'article L.233-7 du Code de commerce.

### G.7.7.4 Droits de vote

Chaque action donne droit à une voix à l'exception des actions auto-détenues qui sont privées de droit de vote. Il n'existe pas de droit de vote double.

### G.7.7.5 Pacte d'actionnaires

Lors de l'acquisition par la Société auprès de Siemens de son ancienne filiale SIS, le groupe Siemens s'est engagé à conserver sa participation de 12 483 153 actions de la Société jusqu'au 30 juin 2016. Cet engagement de conservation a été étendu jusqu'au 30 septembre 2020, en vertu d'un amendement au *Lock-up agreement* conclu le 30 octobre 2015 entre Siemens AG, la Société et Siemens Beteiligungen Inland GmbH, dans le cadre du renforcement de l'alliance entre les deux sociétés. Aux termes de cet accord, Siemens conserve néanmoins la possibilité, à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2016, de transférer les actions à deux fonds de pension de salariés Siemens intitulés Siemens Pension Trust e.V. et BSAV-Trust e.V. (ou à tout autre fond d'investissement ou véhicule d'investissement dans lequel - directement ou indirectement - l'un et/ou l'autre de ces fonds investissent leurs actifs sous réserve que ces fonds en soient les seuls investisseurs), sous réserve que le cessionnaire accepte de se conformer au *Lock-Up Agreement*, et que, lors de l'exercice du droit de suggérer la nomination d'un représentant au Conseil d'administration d'Atos SE, il suggère toujours un membre actif du Directoire de Siemens.

Par ailleurs, les 27 décembre 2013 et le 8 janvier 2014, le Groupe a informé l'Autorité des Marchés Financiers de la signature, le 18 décembre 2013, d'un accord intitulé « *Run-Off and Settlement Agreement* » entre Atos SE, Atos Nederland BV et Stichting Pensionfonds, ayant pour objet de mettre fin au

différend entre les parties concernant le refinancement du fonds de pension de retraite des salariés néerlandais d'Atos Nederland BV en mettant en place un nouveau régime de pensions à contributions définies pour ces salariés. Aux termes de cet accord, un paiement partiel du montant dû par Atos Nederland BV au fond de pension pourra être réalisé en numéraire ou en actions Atos SE, et être effectué directement par Atos Nederland BV ou par Atos SE pour son compte. En cas de paiement en actions Atos SE, le fond de pension s'est engagé à conserver les actions pour une période de trois ans à compter dudit paiement en actions sous réserve de la possibilité de transférer les actions<sup>1</sup> selon les modalités suivantes : (i) 30% des actions d'Atos SE reçues en paiement entre le 1<sup>er</sup> anniversaire et le 2<sup>e</sup> anniversaire de la date dudit paiement ; (ii) 35% des actions d'Atos SE reçues en paiement entre le 2<sup>e</sup> anniversaire et le 3<sup>e</sup> anniversaire de la date dudit paiement et (iii) 35% des actions Atos SE reçues en paiement à partir du 3<sup>e</sup> anniversaire de la date dudit paiement.

Conformément à l'annonce faite le 8 janvier 2014, Atos a mis en œuvre la seconde tranche de son programme de rachat d'actions afin de payer le fonds de pension de retraite des salariés néerlandais, en actions Atos SE pour un montant maximum de 115 millions d'euros ainsi qu'autorisé par l'Assemblée Générale Ordinaire en date du 27 décembre 2013.

<sup>1</sup> Dans la limite des 25% du volume moyen par jour sur une période de 20 jours ouvrés précédant le transfert (sauf dans le cas d'un transfert de bloc hors-marché).

Les paiements en actions suivants ont été effectués :

Date du transfert	Actions
13/02/2014	435 611
13/03/2014	423 623
11/04/2014	423 463
14/05/2014	453 062

Ce montant complète le montant de 43 millions d'euros déjà effectués en numéraire. Le paiement final de toutes les sommes dues aux termes de l'accord est intervenu le 1<sup>er</sup> juillet 2014.

Aucun pacte d'actionnaires n'a été notifié à la Société pour dépôt auprès des autorités boursières et, à la connaissance de la

Direction du Groupe, il n'existe aucune action de concert ni accord similaire.

A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autre accord susceptible d'avoir une incidence significative en cas d'offre publique sur le capital social de la Société.

## G.7.7.6 Auto-détention et contrat de liquidité

### L'auto-détention

Au 31 décembre 2015, la Société détenait 694 584 actions soit 0,7% du capital représentant une valeur de portefeuille de 53 795 530 euros sur la base du cours de la bourse du 31 décembre 2015 et une valeur comptable de 45 175 056 euros. Ces actions ont été acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions et sont affectées à l'allocation d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la Société ou de son Groupe et correspondent à la couverture des engagements relatifs aux plans d'actions de performance.

La Société a procédé en 2015 aux transferts d'actions suivants :

- Le 5 janvier, un transfert de 802 actions aux bénéficiaires de plans LTI (Long Term Incentive) ;
- Le 6 mars, un transfert de 208 197 actions dans le cadre du paiement d'une opération de croissance externe ;
- Le 6 mars, un transfert de 249 937 actions dans le cadre du paiement d'une opération de croissance externe ;
- Le 27 mars, un transfert de 972 actions aux bénéficiaires de plans LTI (Long Term Incentive) ;
- Le 14 avril, un transfert de 245 actions aux bénéficiaires de plans LTI (Long Term Incentive) ;

- Le 24 juillet, un transfert de 321 190 actions en relation avec l'acquisition d'actions de performance attribuées au titre du plan datant du 24 juillet 2013 ;
- Le 23 septembre, un transfert de 853 actions aux bénéficiaires de plans LTI (Long Term Incentive) ;
- Le 23 septembre, un transfert de 562 actions aux bénéficiaires de plans LTI (Long Term Incentive) ;
- Le 21 décembre, un transfert de 212 075 actions en relation avec l'acquisition d'actions de performance attribuées au titre du plan datant du 22 décembre 2011.

### Contrat de liquidité

Par contrat en date du 13 février 2006, pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction, la société Atos SE a confié à Rothschild & Cie Banque la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI. Pour la mise en œuvre de ce contrat, 15 millions d'euros avaient été affectés à son origine. Au 1<sup>er</sup> juillet 2012, il a été établi un avenant au contrat de liquidité signé le 13 février 2006, par lequel la Société a décidé d'effectuer un apport complémentaire en espèces de 10 millions d'euros afin de permettre à Rothschild & Cie Banque d'assurer la continuité de ses interventions au titre de ce contrat.

Les opérations réalisées en 2015 dans le cadre du contrat de liquidité ont été les suivantes :

Flux bruts cumulés au 31 décembre 2015	Achats cumulés	Ventes cumulées
Nombre de titres	1 148 340	1 148 340
Prix moyen de vente ou d'achat	68,6330	68,7303
Montant total des ventes/achat	78 814 019,22	78 925 752,70

### Le cadre juridique

La 12<sup>e</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale Mixte du 28 mai 2015, a renouvelé, au bénéfice du Conseil d'Administration, l'autorisation d'acheter des actions du Groupe dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions. Ces rachats ne peuvent porter sur plus de 10% des actions composant le capital social de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à

l'Assemblée Générale, étant précisé que s'agissant du cas particulier des actions rachetées dans le cadre d'un contrat de liquidité, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10% correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

Ces achats peuvent être effectués en vertu de toute affectation permise par la loi, les finalités de ce programme de rachat d'actions étant :

- de les conserver et de les remettre ultérieurement en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, dans le respect des pratiques de marché admises par l'AMF, étant précisé que le montant maximum d'actions acquises par la Société à cet effet ne peut excéder 5% du capital ;
- d'assurer la liquidité et animer le marché de l'action de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- de les attribuer ou de les céder aux mandataires sociaux ou aux salariés de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues ou admises par les dispositions légales et réglementaires applicables notamment dans le cadre (i) de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, (ii) du régime des options d'achat d'actions prévu par les articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, (iii) d'attributions gratuites d'actions, notamment dans le cadre prévu par les articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce et (iv) de plans d'actionariat de droit français ou étranger, notamment dans le cadre d'un plan d'épargne d'entreprise, ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture afférentes à ces opérations, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le Conseil d'Administration ou la personne agissant sur la délégation du Conseil d'Administration appréciera ;
- de les remettre lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit, immédiatement ou à terme, par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société, ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture en relation avec l'émission de telles valeurs mobilières, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le Conseil d'Administration ou la personne agissant sur la délégation du Conseil d'Administration appréciera ; ou
- de les annuler totalement ou partiellement par voie de réduction du capital social en application de la 13<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 28 mai 2015.

Le prix d'achat maximum par action est fixé à 100 euros (hors frais).

Le Conseil d'Administration peut ajuster le prix d'achat susmentionné en cas d'incorporation de primes, de réserves ou de bénéfices, donnant lieu, soit à l'élévation de la valeur nominale des actions, soit à la création et à l'attribution gratuite d'actions, ainsi qu'en cas de division de la valeur nominale de l'action ou de regroupement d'actions pour tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le montant maximum de fonds destinés au programme de rachat s'élève en conséquence à 1 013 325 270 euros, tel que calculé sur la base du capital social au 31 décembre 2014, ce montant maximum pouvant être ajusté pour tenir compte du montant du capital au jour de l'Assemblée Générale.

Cette autorisation a été octroyée pour une durée de 18 mois à compter du 28 mai 2015.

#### **Descriptif du programme de rachat soumis pour autorisation à l'Assemblée Générale du 26 mai 2016 :**

Dans le cadre du programme de rachat d'actions (et dans la limite de 10% du capital social), il est proposé de renouveler lors de l'Assemblée Générale du 26 mai 2016 l'autorisation de rachat

d'actions donnée lors de l'Assemblée Générale du 28 mai 2015, pour une durée de 18 mois, et devant expirer le 28 novembre 2016.

En application du Règlement général AMF (article 241-1 à 241-5) et de l'article L. 451-3 du Code monétaire et financier, le présent descriptif du programme a pour but de décrire les objectifs et les modalités du nouveau programme de rachat d'Atos SE (la « Société ») de ses propres actions qui sera soumis pour autorisation à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 26 mai 2016.

Les objectifs de ce programme sont :

- de conserver et de remettre ultérieurement des actions acquises en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, dans le respect des pratiques de marché admises par l'AMF, étant précisé que le montant maximum d'actions acquises par la Société à cet effet ne peut excéder 5% du capital ;
- d'assurer la liquidité et animer le marché de l'action de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- de les attribuer ou de les céder aux mandataires sociaux ou aux salariés de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues ou admises par les dispositions légales et réglementaires applicables notamment dans le cadre (i) de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, (ii) du régime des options d'achat d'actions prévu par les articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, (iii) d'attributions gratuites d'actions, notamment dans le cadre prévu par les articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce et (iv) de plans d'actionariat de droit français ou étranger, notamment dans le cadre d'un plan d'épargne d'entreprise, ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture afférentes à ces opérations, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le Conseil d'Administration ou la personne agissant sur la délégation du Conseil d'Administration appréciera ;
- de remettre ces actions acquises lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit, immédiatement ou à terme, par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société, ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture en relation avec l'émission de telles valeurs mobilières, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le Conseil d'Administration ou la personne agissant sur la délégation du Conseil d'Administration appréciera ; ou
- d'annuler totalement ou partiellement ces actions par voie de réduction du capital social.

Les acquisitions, cessions, transferts ou échanges d'actions pourront être effectués par tous moyens, selon la réglementation en vigueur, en une ou plusieurs fois, sur un marché réglementé, sur un système multilatéral de négociation, auprès d'un internalisateur systématique ou de gré à gré, notamment par transactions de blocs d'actions (qui pourront atteindre la totalité du programme), et le cas échéant, par le recours à des instruments financiers dérivés (négociés sur un marché réglementé, sur un système multilatéral de négociation, auprès d'un internalisateur systématique ou de gré à gré), ou à des bons ou valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, ou par la mise en place de stratégies optionnelles telles

que les achats et ventes d'options d'achat ou de vente, ou par l'émission de valeurs mobilières donnant droit par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière à des actions de la Société détenues par cette dernière, et ce aux époques que le Conseil d'Administration ou la personne agissant sur délégation du Conseil d'Administration, dans les conditions prévues par la loi, appréciera, le tout dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables. Les acquisitions, cessions, transferts ou échanges d'actions dans le cadre de cette résolution ne pourront cependant pas être exécutés en cas d'offre publique sur les titres de la Société.

Le prix maximum d'achat est fixé à 105 euros par action et le nombre d'actions pouvant être acquises est de 10% soit théoriquement 10 351 924 actions tel que calculé sur la base du capital social au 31 décembre 2015. Ce montant maximum peut être ajusté pour tenir compte du montant du capital au jour de l'Assemblée Générale.

A compter de son autorisation par l'Assemblée Générale du 26 mai 2016, ce programme sera valable pour une durée qui prendra fin lors de la prochaine Assemblée Générale annuelle d'approbation des comptes 2016 sans excéder une durée maximum de 18 mois soit jusqu'au 26 novembre 2017.

## G.7.7.7 Effet potentiel futur sur le capital

### Actions potentielles

Sur la base de 103 519 242 actions émises au 31 décembre 2015, le capital social pourrait être augmenté jusqu'à un maximum de 3 374 859 d'actions nouvelles, soit 3,3% du capital social avant dilution. Cette dilution pourrait intervenir du fait de l'exercice des options de souscription d'actions attribuées aux salariés ou de l'acquisition des actions de performances qui se présentent comme suit :

(en nombre d'actions)	31 décembre 2015	31 décembre 2014	Variation	% dilution
<b>Nombre d'actions émises</b>	<b>103 519 242</b>	<b>101 332 527</b>	<b>2 186 715</b>	
Issues des options de souscription d'actions	1 294 524	2 806 747	-1 512 223	1,3%
Issues des actions de performance	2 080 335	0*	2 080 335	2,2%
<b>Dilution potentielle</b>	<b>3 374 859</b>	<b>2 806 747</b>	<b>568 112</b>	<b>3,3%</b>
<b>TOTAL DU CAPITAL POTENTIEL</b>	<b>107 085 093</b>	<b>104 139 274</b>	<b>2 945,819</b>	

\* 1 822 370 dans le cas d'émissions des actions de performances.

Sur un total de 1 294 524, aucune option de souscription n'avait de prix d'exercice supérieur au cours de bourse de l'action au 30 décembre 2015 (77,45 euros).

### Evolution des options de souscription d'actions

<b>Nombre d'options de souscription d'actions au 31 décembre 2014</b>	<b>2 806 747</b>
Options de souscription attribuées en 2015	-
Options de souscription exercées en 2015	1 399 483
Options de souscription déchuées en 2015	112 740
Options de souscription périmées en 2015	-
<b>Nombre d'options de souscription d'actions au 31 décembre 2015</b>	<b>1 294 524</b>

Le tableau ci-après fait apparaître le prix d'exercice moyen pondéré des options de souscription d'actions présentées plus haut :

	Nombre d'options au 31 décembre 2015	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Trésorerie (en millions d'euros)	% total d'options de souscription d'actions
Prix d'exercice entre 10 et 20 euros	35 599	18,40	0,7	3%
Prix d'exercice entre 20 et 30 euros	405 823	25,16	10,2	31%
Prix d'exercice entre 30 et 40 euros	303 335	33,30	10,1	23%
Prix d'exercice entre 40 et 50 euros	137 600	45,95	6,3	11%
Prix d'exercice entre 50 et 60 euros	412 167	59,49	24,5	32%
<b>TOTAL OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS</b>	<b>1 294 524</b>	<b>40,02</b>	<b>51,8</b>	<b>100%</b>

Au 31 décembre 2015, la totalité des options de souscription d'actions accordés par le Groupe sont toutes déjà exerçables.

Le prix d'exercice moyen des options de souscription accordées aux salariés à la fin de l'année 2015 était de 40,02 euros (soit -4.0% comparé aux 41,67 euros à fin décembre 2014), pour un montant total de 51.8 millions d'euros.

### Autorisations en cours portant sur des actions et autres valeurs mobilières

Au regard des résolutions votées par les Assemblées Générales du 28 mai 2015 et du 27 mai 2014, les autorisations d'intervenir sur le capital social et d'émettre des actions et autres valeurs mobilières en cours de validité sont les suivantes :

Autorisation (en euros)	Montant des autorisations (valeur nominale)	Utilisation des autorisations (valeur nominale)	Solde non utilisé (valeur nominale)	Date d'expiration de l'autorisation
AGE 28 mai 2015 12 <sup>e</sup> résolution Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions	10% du capital ajusté à tout moment	0	10%	28/11/2016 (18 mois)
AGE 28 mai 2015 13 <sup>e</sup> résolution Réduction de capital	10% du capital ajusté au jour de la réduction	0	10% du capital ajusté au jour de la réduction	28/11/2016 (18 mois)
AGE 28 mai 2015 14 <sup>e</sup> résolution Augmentation de capital réservée aux salariés <sup>1</sup>	2 045 885	0	2 045 885	28/07/2017 (26 mois)
AGE 27 mai 2014 15 <sup>e</sup> résolution Augmentation de capital avec DPS	29 878 460	0	29 878 460	27/07/2016 (26 mois)
AGE 27 mai 2014 16 <sup>e</sup> résolution Augmentation de capital sans DPS par offre au public <sup>1 2</sup>	9 959 486	0	9 959 486	27/07/2016 (26 mois)
AGE 27 mai 2014 17 <sup>e</sup> résolution Augmentation de capital sans DPS par placement privé <sup>1 2</sup>	9 959 486	0	9 959 486	27/07/2016 (26 mois)
AGE 27 mai 2014 18 <sup>e</sup> résolution Augmentation de capital sans DPS en vue de rémunérer des apports en nature <sup>1 2</sup>	9 959 486	0	9 959 486	27/07/2016 (26 mois)
AGE 27 mai 2014 19 <sup>e</sup> résolution Augmentation du nombre de titres en cas d'augmentation de capital avec ou sans DPS <sup>1 2 3</sup>	Extension de 15% maximum de l'émission initiale	0	Extension de 15% maximum de l'émission initiale	27/07/2016 (26 mois)
AGE 27 mai 2014 20 <sup>e</sup> résolution Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres <sup>1</sup>	29 878 460	0	29 878 460	27/07/2016 (6 mois)
AGE 27 mai 2014 22 <sup>e</sup> résolution Attribution d'actions de performance aux salariés et mandataires sociaux	995 948	868 000	127 948	27/07/2017 (38 mois)
AGE 29 mai 2013 15 <sup>e</sup> résolution Attribution d'actions de performance aux salariés et mandataires sociaux	1 035 192	691 000	344 192	29/07/2016 (38 mois)

1 Toute augmentation de capital au titre des 16<sup>e</sup>, 17<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup> résolutions de l'AGM du 27 mai 2014 et de la 14<sup>e</sup> résolution de l'AGM du 28 mai 2015 s'imputera sur le plafond fixé à la 15<sup>e</sup> résolution de l'AGM du 27 mai 2014.

2 Les augmentations de capital effectuées sans droit préférentiel de souscription au titre des 16<sup>e</sup>, 17<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> résolutions de l'AGM du 27 mai 2014 sont soumises à un sous-plafond global correspondant à 10% du capital de la Société au jour de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014 (soit un montant nominal de 9 959 486 euros). Toute augmentation de capital en vertu desdites résolutions s'imputera sur ce sous-plafond global.

3 L'émission supplémentaire s'impute (i) sur le plafond de la résolution en vertu de laquelle est décidée l'émission initiale, (ii) sur le plafond global prévu à la 15<sup>e</sup> résolution de l'AGM du 27 mai 2014, et (iii) dans l'hypothèse d'une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription, sur le montant du sous-plafond mentionné au point 2 ci-dessus.

Le nombre d'actions nouvelles autorisées pouvant être émises dans le cadre des délégations de pouvoir susvisées (la 19<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 27 mai 2014 étant mise à part) s'élève à 31 909 601, ce qui représente 31,5% du capital social mis à jour le 31 décembre 2015.

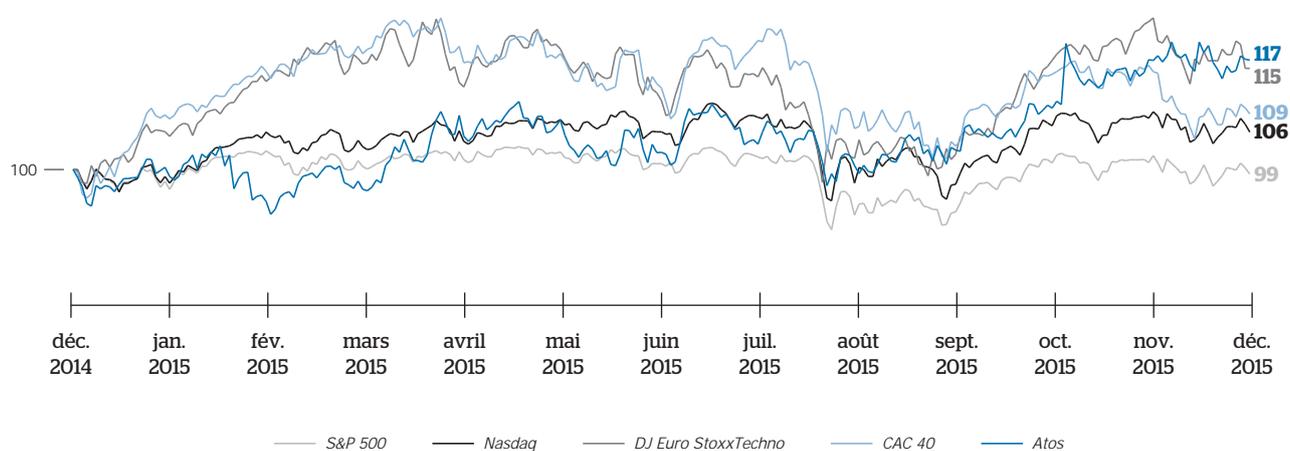
## G.7.8 Performance boursière

### G.7.8.1 Informations boursières

Le cours de l'action Atos SE a fini l'année 2015 en hausse de +17% à 77,45 euros, surperformant significativement l'Index français de référence, le CAC 40 (+9%) et supérieur à ses comparables européens du secteur technologique, avec le DJ EuroStoxxTechno (+15%). Aux Etats-Unis, la performance du marché a été inférieure avec par exemple le S&P 500 en baisse (-1%) et le Nasdaq en hausse (+6%).

La capitalisation boursière d'Atos était de 8 018 millions d'euros au 31 décembre 2015.

#### PERFORMANCE DE L'ACTION ATOS PAR RAPPORT AUX INDICES BOURSIERS (BASE 100 AU 31 DÉCEMBRE 2014)



### G.7.8.2 Chiffres clés

	2015	2014	2013	2012	2011
Plus haut (en euros)	80,00	71,50	67,78	55,90	43,50
Plus bas (en euros)	61,41	50,92	49,81	34,54	30,24
Clôture le 31/12 (en euros)	77,45	66,30	65,79	52,81	33,91
Volume moyen journalier traité sur la plateforme Euronext (en nombre d'actions)	442 480	309 968	347 532	280 353	294 530
Flottant	84,5%	73,5%	75,9%	62,1%	61,3%
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	8 018	6 718	6 458	4 426	2 911
Valeur d'Entreprise (VE) au 31/12* (en millions d'euros)	7 425	5 729	5 553	4 294	3 053
VE/Chiffre d'affaires	0,69	0,63	0,64	0,47	0,44
VE/excédent brut opérationnel	6,19	6,23	6,42	5,41	4,71
VE/marge opérationnelle	8,40	8,16	8,61	7,40	7,04
PER (sur résultat net normalisé)	13,0	15,0	13,9	12,5	15,6

\* En supposant que (Valeur d'Entreprise) = (Dette nette) + (Capitalisation boursière).

### G.7.8.3 Capitalisation boursière

Sur la base d'un cours de clôture de 77,45 euros au 31 décembre 2015, et de 103 519 242 actions émises, le Groupe présentait une capitalisation boursière de 8 018 millions d'euros par rapport à 6 718 millions d'euros à fin décembre 2014.

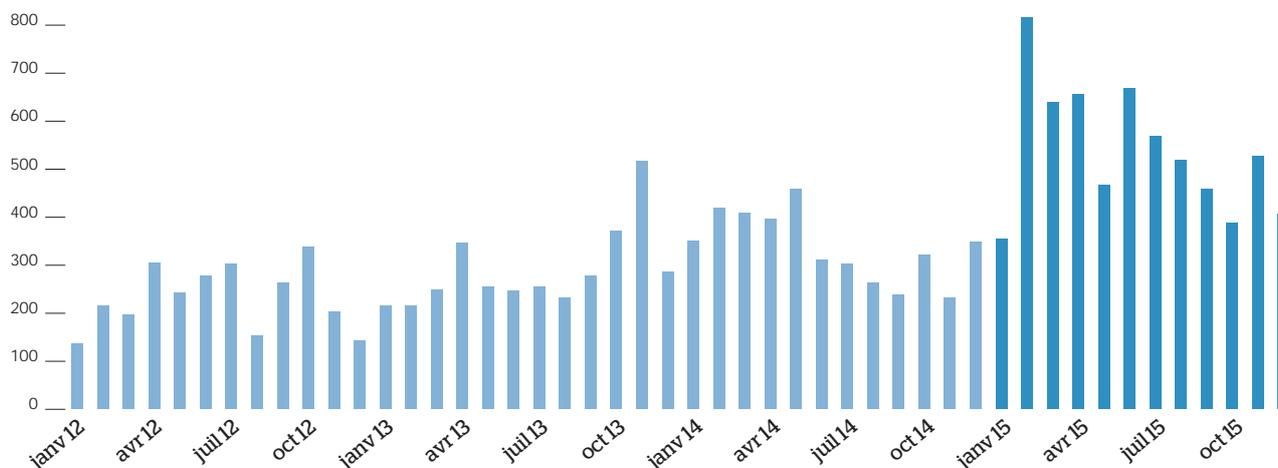
En termes de capitalisation boursière, Atos se plaçait au 31 décembre 2015 à la 42<sup>e</sup> place de l'indice Eurolist (42<sup>e</sup> au 31 décembre 2014), qui comprend les plus fortes capitalisations boursières de la place de Paris.

### G.7.8.4 Volume de transaction

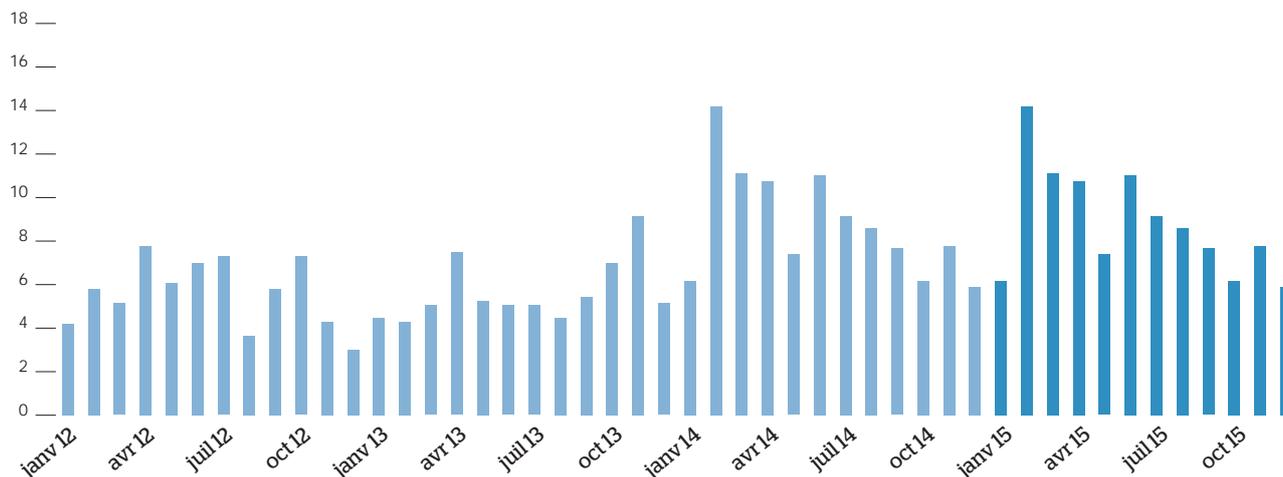
	Volumes de trading (Toutes plateformes)	
	(en milliers d'actions)	(en millions d'euros)
1 <sup>er</sup> Trimestre 2015	166 458	2 179
2 <sup>e</sup> Trimestre 2015	127 998	2 160
3 <sup>e</sup> Trimestre 2015	50 617	1 864
4 <sup>e</sup> Trimestre 2015	46 773	1 591
<b>TOTAL</b>	<b>391 846</b>	<b>7 794</b>

En 2015, le volume moyen journalier d'actions traitées a atteint 1 531 milliers sur l'ensemble des plateformes (dont 442 milliers sur Euronext) comparé à 873 milliers en 2014 (dont 310 milliers sur Euronext).

#### VOLUME DE TRANSACTIONS MENSUELLES EN MILLIONS D'EUROS



#### VOLUME DE TRANSACTIONS MENSUELLES EN MILLIONS D' ACTIONS



## G.7.8.5 Principaux événements boursiers de l'année 2015 et post-clôtures

Atos a dévoilé sa vision dans *Ascent Journey 2018 – the 3rd digital revolution – agility and fragility*, et anticipe les transformations technologiques qui façonneront le monde des entreprises d'ici à 2018. Cette analyse est le fruit de recherches approfondies menées par les 100 meilleurs experts en technologies de la communauté scientifique d'Atos.

Le **18 février**, Atos a annoncé ses résultats annuels 2014. Le chiffre d'affaires a atteint 9 051 millions d'euros, +5,1% par rapport à 2013 et -1,1% à périmètre et taux de change constants. Au cours du quatrième trimestre, l'évolution organique du chiffre d'affaires a été de +0,1%. La marge opérationnelle a été de 701,9 millions d'euros, représentant 7,8% du chiffre d'affaires, par rapport à 7,5% en 2013. Les prises de commandes ont atteint 9,1 milliards d'euros, soit un ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires de 101%. Le carnet de commandes s'est accru de +0,9 milliard d'euros à 16,2 milliards d'euros, représentant 1,7 année de chiffre d'affaires. La trésorerie nette du Groupe a atteint 989 millions d'euros fin 2014. Le Groupe a généré en 2014 un flux de trésorerie disponible de 367 millions d'euros, par rapport à 365 millions d'euros en 2013. Le résultat net s'est établi à 283 millions d'euros, en hausse de +8,8% par rapport à 2013 et le résultat net part du Groupe a été de 265 millions d'euros, en hausse de +1,4%. Le Groupe a annoncé son objectif 2015 d'augmentation du chiffre d'affaires et de la profitabilité, en ligne avec le plan à trois ans et en s'appuyant sur les réalisations de 2014.

Le **25 février**, PAI Partners a vendu à des investisseurs, dans le cadre d'un placement par constitution d'un livre d'ordres accélérée, la majeure partie de sa participation dans Atos SE, soit 9 200 000 actions représentant 9% du capital, à un prix par action de 63,25 euros.

Atos et EMC ont annoncé le **26 février** leur projet de renforcer leur alliance stratégique. Atos a décidé de réintégrer l'entité Canopy au sein du Groupe. EMC et VMware projettent de poursuivre leur investissement stratégique de long-terme avec Atos en devenant désormais actionnaires du Groupe. Ces évolutions permettront de poursuivre la forte coopération et le soutien d'EMC et de VMware avec Canopy, tout en renforçant le partenariat entre la fédération EMC (sociétés alignées au plan stratégique) et la division d'Atos Conseil & Intégration de Systèmes ainsi que celle nouvellement créée Big Data & Cybersécurité.

Atos a annoncé le **22 avril** son chiffre d'affaires pour le premier trimestre 2015. Au premier trimestre, le chiffre d'affaires a atteint 2 427 millions d'euros, soit +17,6% par rapport au premier trimestre 2014 et en hausse de +0,2% à périmètre et taux de change constants. Les prises de commandes ont atteint 2 198 millions d'euros, en hausse de +31,5% par rapport au premier trimestre 2014, soit un ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires de 91%. Le carnet de commandes s'est élevé à 16,6 milliards d'euros, représentant 1,7 année de chiffre d'affaires. Le montant total pondéré des propositions commerciales s'est élevé à 5,6 milliards d'euros, soit 6,7 mois de chiffre d'affaires.

L'Assemblée Générale annuelle des actionnaires d'Atos SE s'est réunie le **28 mai** sous la présidence de Thierry Breton, Président Directeur Général de la Société. La totalité des résolutions proposées par le Conseil d'administration a été adoptée. L'Assemblée Générale a notamment approuvé les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2014, le versement d'un dividende de 0,80 € par action, ainsi que l'option pour le paiement du dividende en actions ou en numéraire. L'Assemblée

Générale a également renouvelé les mandats d'administrateur de Messieurs Thierry Breton, Bertrand Meunier et Pasquale Pistorio et ratifié la nomination de Madame Valérie Bernis en qualité d'administrateur.

Atos a tenu le **18 juin** en son siège à Bezons (France) une journée destinée aux analystes afin de présenter son nouveau profil et positionnement. A mi-parcours de son plan à 3 ans s'achevant en décembre 2016, Atos a accéléré sa transformation avec la réalisation de l'introduction en bourse de Worldline, l'intégration des opérations et des technologies de Bull et l'annonce du projet d'acquisition de Xerox ITO en Amérique du Nord.

Le Groupe a présenté une actualisation des objectifs « Ambition 2016 » à mi-parcours du plan à 3 ans 2014-2016 et en tenant compte de ses récentes réalisations. Par rapport à 2014, le groupe ambitionne de doubler son résultat net part du Groupe à environ 530 millions d'euros en 2016. Cette forte croissance sera portée par l'amélioration de la profitabilité, l'accroissement de la marge opérationnelle liée aux effets de périmètre, la baisse des coûts de réorganisation et un nouveau profil fiscal.

Atos a annoncé avoir réalisé avec succès le placement de sa première émission obligataire le **30 juin**. Le montant initialement prévu a été largement sursouscrit par une base large et diversifiée d'investisseurs institutionnels européens, ce qui a permis à Atos d'augmenter la taille de l'émission de 500 à 600 millions d'euros. L'emprunt obligataire totalise 600 millions d'euros avec une maturité de 5 ans et porte intérêt au taux fixe de 2,375%.

Le **30 juin**, Atos a finalisé l'acquisition de Xerox ITO qui renforce sa position de leader mondial dans les services numériques, pour un prix d'acquisition a totalisé 966 millions de dollars US (811 millions d'euros). Avec un chiffre d'affaires d'environ 2 milliards de dollars, l'Amérique du Nord devient la première zone géographique d'Atos dans laquelle le Groupe se positionne désormais en neuvième place dans les services d'externalisation informatique.

Le **29 juillet** Atos a annoncé ses résultats pour le premier semestre 2015. Le chiffre d'affaires a atteint 4 941 millions d'euros, soit +18% par rapport au premier semestre 2014 et en hausse de +0,3% à périmètre et taux de change constants. La croissance organique au deuxième trimestre 2015 a été de +0,3%, confirmant la tendance positive enregistrée au quatrième trimestre 2014 (+0,1% de croissance organique) et au premier trimestre 2015 (+0,2% de croissance organique). La marge opérationnelle a été de 345,6 millions d'euros, en hausse de +26% par rapport à l'an dernier et représentant 7,0% du chiffre d'affaires, soit une amélioration de +60 points de base à périmètre et taux de change constants. Le résultat net a été de 138 millions d'euros, en hausse de +79% par rapport à 2014 et le résultat net part du Groupe a été de 123 millions d'euros, en progression de +61% d'une année sur l'autre. Le flux de trésorerie disponible a totalisé 141 millions d'euros pour le premier semestre 2015 et la trésorerie nette du Groupe s'est élevée à 354 millions d'euros au 30 juin 2015. L'activité commerciale a été forte au deuxième trimestre avec un ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires de 115% conduisant à 103% sur le semestre pour des prises de commandes à 5 088 millions d'euros.

Le **03 novembre**, Atos a annoncé son chiffre d'affaires pour le troisième trimestre 2015. Le chiffre d'affaires a atteint 2 708 millions d'euros, en hausse de +23% par rapport au troisième

trimestre 2014. Avec +0,5% de croissance organique au troisième trimestre 2015, la tendance positive du chiffre d'affaires est confirmée pour le quatrième trimestre consécutif. L'activité commerciale a été forte au T3 avec un ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires de 93% pour des prises de commandes de 2 531 millions d'euros.

Suite à la revue stratégique lancée en juillet 2015, Atos et Siemens annoncent avoir décidé de renforcer à nouveau leur alliance mondiale. Les deux entreprises ont décidé d'étendre leur partenariat informatique actuel, d'intensifier leur coopération commerciale et de renforcer leur programme commun de R&D. De plus, Siemens va prolonger son engagement de conservation des titres d'Atos jusqu'au 30 septembre 2020. Siemens est le principal actionnaire d'Atos, avec 12,5 millions de parts équivalant à 12% du capital actuel du groupe.

Atos, The Gores Group et Siemens sont parvenus à un accord pour l'acquisition par Atos d'Unify, le numéro trois mondial des solutions de communication intégrées. Cette acquisition devrait permettre à Atos de créer une offre unique de services intégrés pour les communications unifiées et les capacités de traitement en temps réel optimisant la collaboration sociale, la transformation numérique et les performances commerciales de ses clients.

Worldline a conclu un accord avec Equens, un acteur européen de premier plan dans les services de paiement basé aux Pays-Bas. Le projet de transaction représente une étape structurante pour Worldline, en ligne avec la stratégie présentée lors de son introduction en bourse. Cet accord permettra d'accroître le leadership de Worldline dans l'industrie des services de paiement élargissant ainsi sa présence pan-européenne avec des positions de leader dans les zones géographiques clés.

Atos a annoncé le **24 février 2016** ses résultats annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2015. Le chiffre d'affaires a atteint 10 686 millions d'euros, +18% par rapport à 2014 et +0,4% à périmètre et taux de change constants. La marge opérationnelle a été de 883,7 millions d'euros, représentant 8,3% du chiffre d'affaires, par rapport à 7,1% en 2014 à périmètre et taux de change constants. Les prises de commandes ont atteint 11,2 milliards d'euros, soit un ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires de 105%. Le carnet de commandes s'est accru de +2,9 milliards d'euros à 19,1 milliards d'euros, représentant 1,7 année de chiffre d'affaires. La trésorerie nette du Groupe a atteint 593 millions d'euros fin 2015. Le Groupe a généré 450 millions d'euros de flux de trésorerie disponible en 2015, par rapport à 367 millions d'euros en 2014. Le résultat net s'est établi à 437 millions d'euros, en hausse de +55% par rapport à 2014 et le résultat net part du Groupe a été de 406 millions d'euros, en hausse de +53%.

### G.7.8.6 Valeur de l'action pour la déclaration estimative des biens soumis à l'ISF

Le cours de clôture de l'action au 31 décembre 2015 s'est établi à 77,45 euros. La moyenne des cours de clôture sur les 30 derniers jours de bourse de 2015 a été de 77,19 euros comparé à 59,13 euros en 2014

### G.7.8.7 Achat et vente par la Société de ses propres actions

La Société a procédé à des achats ventes d'actions en 2015 comme indiqué à la section *G.7.7.6 Auto-détention et contrat de liquidité*. Au 31 décembre 2015, le Groupe auto détenait 694 584 actions, mais aucune ne l'était au travers du contrat de liquidité.





# H

## Annexes

<b>H.1</b>	<b>Glossaire - Définitions</b>	<b>316</b>
H.1.1	Termes et indicateurs clés de performance : Finance	316
H.1.2	Termes et indicateurs clés de performance : Activité	317
H.1.3	Termes relatifs à l'activité	318
H.1.4	Termes relatifs au marché boursier	319
<b>H.2</b>	<b>Table de concordance AMF</b>	<b>320</b>
H.2.1	Table de concordance du Document de Référence	320
H.2.2	Table de concordance du rapport financier annuel	323
<b>H.3</b>	<b>Contacts</b>	<b>324</b>
H.3.1	Siège social	324
H.3.2	Fonctions dans le Groupe	324
H.3.3	Organisation globale	324
<b>H.4</b>	<b>Implantations</b>	<b>325</b>
<b>H.5</b>	<b>Table des matières détaillée</b>	<b>326</b>

## H.1 Glossaire - Définitions

### Termes et indicateurs clés de performance : Finance

- Capitaux employés opérationnels
- Actifs et passifs courants et non courants
- Délai de recouvrement client
- Endettement net
- Marge brute et coûts indirects
- Marge opérationnelle
- Marge opérationnelle avant amortissement et dépréciation (EBITDA ou EBO)
- Ratio d'endettement net sur capitaux propres
- Ratio de couverture d'intérêt
- Ratio de levier financier
- Résultat opérationnel
- Résultat net normalisé
- Retour sur capitaux employés
- RNPA (Résultat Net par Action)
- Flux de trésorerie opérationnel
- Flux de trésorerie disponible
- Flux net de trésorerie
- Taux de départs volontaires

### Termes et indicateurs clés de performance : Activité

- Chiffre d'affaires externe
- Croissance organique
- Prises de commandes sur facturation
- TCV (Total Contract Value ou valeur contractuelle totale)
- Volume de prises de commandes/commandes enregistrées
- Carnet de commande/couverture des commandes
- Propositions commerciales
- Effectif légal
- Equivalents Temps Plein (ETP)
- Sous-traitants
- Personnel intérimaire
- Effectif direct
- Effectif indirect
- Effectif permanent
- Effectif temporaire
- Ratio S
- Taux de rotation du personnel
- Taux d'utilisation et taux de non-utilisation

### Termes relatifs à l'activité

- BPO
- CMM
- CRM
- ERP
- LAN
- MMS
- SCM
- SEPA
- TCO
- WAN

### Termes relatifs au marché boursier

- Capitalisation boursière
- Capitalisation du flottant
- Consensus
- Dividendes
- Flottant
- Instruments dilutifs
- PEG (Price Earnings Growth)
- PER (Price Earnings Ratio)
- Volatilité
- Valeur d'entreprise (EV)

### H.1.1 Termes et indicateurs clés de performance : Finance

**Capitaux employés opérationnels** : Les capitaux employés opérationnels comprennent l'actif immobilisé et le fonds de roulement, hors goodwill et actifs destinés à être cédés ou abandonnés.

**Actifs et passifs courants et non courants** : Une distinction est faite au bilan entre éléments d'actif et de passif courants et non courants. Les actifs et passifs courants sont ceux que le Groupe s'attend à réaliser, consommer ou régler durant le cycle d'exploitation normal, lequel peut s'étendre au-delà des 12 mois suivant la clôture de l'exercice. Tous les autres actifs et passifs sont non courants.

Les actifs et passifs courants, à l'exclusion de la part à court terme des emprunts, des créances financières et des provisions, constituent le besoin en fonds de roulement du Groupe.

**Délai de recouvrement client** : Le délai de recouvrement moyen représente la somme des créances clients (y compris les

travaux en cours) exprimée en jours de chiffre d'affaires (sur la base du « dernier entré, premier sorti »). Le nombre de jours se base sur le calendrier civil.

**Endettement net** : L'endettement net est constitué du total des emprunts (obligations, contrats de location-financement, prêts bancaires à court et long termes, titrisation et autres passifs financiers), des actifs financiers à court terme et des passifs porteurs d'intérêt à échéance de moins d'un an, moins la trésorerie nette (disponibilités et dépôts bancaires à vue et SICAV monétaires).

**Marge brute et coûts indirects** : La marge brute se compose du chiffre d'affaires minoré des coûts directs des biens et services vendus. Les coûts directs se réfèrent à la production des produits et/ou services délivrés aux clients, alors que les coûts indirects comprennent tous les coûts liés aux effectifs indirects (tels que définis ci-après), qui ne sont pas directement liés à la réalisation du chiffre d'affaires. La marge opérationnelle englobe la marge brute moins les coûts indirects.

**Marge opérationnelle** : La marge opérationnelle inclut le résultat opérationnel avant plus ou moins-values de cession d'actifs, coûts de réorganisation et de rationalisation, l'amortissement des plans de rémunérations en actions, pertes de valeur sur actifs à long terme, charge nette aux provisions pour litiges significatifs et reprise de provisions de bilan d'ouverture qui ne sont plus nécessaires.

**Marge opérationnelle avant amortissement et dépréciation (EBITDA ou EBO)** : Terme anglo-saxon fréquemment utilisé en français (Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortisation correspond au résultat avant charge d'intérêts, impôts, dotation nette aux provisions et dotation aux amortissements). Pour Atos, l'EBITDA (ou OMDA) se base sur la marge opérationnelle minorée des éléments sans impact sur les flux de trésorerie et se nomme EBO (Excédent Brut Opérationnel) et correspond à la marge opérationnelle avant dotation aux amortissements et dotation nette aux provisions.

Il se calcule comme suit :

Marge opérationnelle :

- moins dotation aux amortissements des immobilisations (tel que présenté en « Résultats financiers ») ;
- moins dotation nette aux provisions (composée de la dotation nette aux provisions pour actif courant et de la dotation nette aux provisions d'exploitation, telles que présentées en « Résultats financiers ») ;
- moins dotation nette aux provisions pour retraite (telle que présentée en « Résultats financiers ») ;
- moins coût des options de souscription d'actions et du plan d'épargne entreprise.

**Ratio d'endettement net sur capitaux propres** : Le ratio d'endettement net sur capitaux propres représente la part, exprimée en pourcentage, de l'endettement net sur le total des capitaux propres (part du Groupe et intérêts minoritaires).

**Ratio de couverture d'intérêt** : Le ratio de couverture d'intérêt représente un multiple de la marge opérationnelle divisé par le coût net de l'endettement financier.

**Ratio de levier financier** : Le ratio de levier financier représente l'endettement net divisé par la marge opérationnelle avant amortissement et dépréciation, ou EBO.

**Résultat opérationnel** : Le résultat opérationnel comprend le résultat net avant charge d'impôt courant et impôt différé, résultat financier, quote-part du résultat net des entreprises associées et résultat des activités abandonnées.

**Résultat net normalisé** : Résultat net (part du Groupe) avant éléments inhabituels, anormaux et irréguliers, net d'impôt.

**Retour sur capitaux employés** : Le retour sur capitaux employés est le résultat net (part du Groupe), hors coût d'endettement financier (net d'impôt) et pertes de valeur sur actifs à long terme, divisé par les capitaux employés.

**RNPA (Résultat Net Par Action)** : Le RNPA est le résultat net divisé par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période. Le RNPA dilué est le résultat net divisé par le nombre moyen dilué pondéré d'actions ordinaires sur la période (nombre d'actions en circulation + instruments dilutifs avec effet dilutif). Le RNPA normalisé est basé sur le résultat net normalisé.

**Flux de trésorerie opérationnel** : Flux de trésorerie provenant de l'exploitation, il correspond à la différence entre l'Excédent Brut Opérationnel, les investissements opérationnels nets et la variation du besoin en fonds de roulement.

**Flux de trésorerie disponible** : Indicateur de génération de trésorerie sur lequel le Groupe communique en priorité et représente la variation de trésorerie nette ou d'endettement financier net corrigée des variations de capital, des dividendes versés aux actionnaires, des acquisitions et cessions de la période et des plans de rémunérations en actions.

**Flux net de trésorerie** : Variation de l'endettement net ou de la trésorerie nette.

## H1.2 Termes et indicateurs clés de performance : Activité

### Chiffre d'affaires

**Chiffre d'affaires externe** : Le chiffre d'affaires externe représente les ventes d'Atos à des tiers externes (hors TVA et chiffre d'affaires d'achat-revente sans marge).

**Croissance organique** : La croissance organique représente le pourcentage de croissance d'un secteur d'activité à périmètre et taux de change constants. Est exclu dans ce calcul, le chiffre d'affaires des acquisitions et cessions de l'année.

**Prises de commandes sur facturation** : Il s'agit du rapport, exprimé en pourcentage, entre le volume de prises de commandes sur une période, divisé par le chiffre d'affaires réalisé sur la même période.

**TCV (Total Contract Value ou valeur contractuelle totale)**. La TCV représente la valeur totale d'un contrat à la signature (prévus ou estimés) sur sa durée totale. Elle représente la commande ferme et la valeur contractuelle du contrat en dehors de toute clause activée du fait du client, telle que la clause de résiliation anticipée, ou toute

option sur des prestations complémentaires ou tout renouvellement.

**Volumes de prises de commandes/commandes enregistrées** : La TCV, commandes ou avenants conclus sur une période définie. Lorsqu'une proposition commerciale est gagnée (engagement contractuel signé par le client), la prise de commande est constatée et TCV est ajoutée au carnet de commandes.

**Carnet de commandes/couverture des commandes** : Ce rapport correspond à la valeur des contrats, commandes et avenants signés qui restent à reconnaître en chiffre d'affaires sur leur durée de vie résiduelle.

**Propositions commerciales** : Cet indicateur correspond à la valeur du chiffre d'affaires potentiel à tirer des propositions commerciales en cours faites à des clients. Les propositions commerciales qualifiées appliquent une probabilité estimée du succès de la proposition, sous forme d'un pourcentage.

## Ressources Humaines

**Effectif légal** : L'effectif légal représente le nombre total de salariés enregistrés dans les effectifs d'Atos à la clôture de la période. L'effectif légal inclut les salariés en longue maladie ou en longue indisponibilité, les étudiants en cours de qualification, les stagiaires, les congés maternité, mais ne comprend pas les sous-traitants et le personnel intérimaire.

**Equivalent Temps Plein (ETP)** : L'équivalent Temps Plein représente le nombre total de salariés calculé en fonction des informations reprises des feuilles horaires sur la base du temps de travail effectif, divisé par le temps de travail contractuel standard par salarié. En général, une personne qui a un contrat de travail à temps plein est considérée comme un ETP, alors qu'une personne qui travaille à temps partiel sera considérée comme représentant moins qu'un ETP.

Les calculs sont effectués sur la base de la durée de travail fixée par la législation en vigueur (hors heures supplémentaires et congés sans solde), le temps de travail potentiel (en heures ou jours) étant égal au temps nominal + le solde d'heures supplémentaires - les congés sans soldes. Pour les sous-traitants et le personnel intérimaire, les heures de travail potentielles sont fonction du nombre d'heures facturées par le fournisseur à Atos.

**Sous-traitants** : Les sous-traitants externes sont des fournisseurs tiers externes. Les activités externalisées (activités d'impression ou de centre d'appels, par exemple) et la sous-traitance sur la base d'un montant forfaitaire sont exclues de la comptabilisation des sous-traitants ou intérimaires.

**Personnel intérimaire** : Il correspond au personnel d'une agence de travail temporaire. Il est habituellement fait recours aux intérimaires pour couvrir les pics d'activité saisonniers ou dans des circonstances exigeant du personnel sur une courte période.

**Effectif direct** : L'effectif direct (appelés aussi productifs) inclue les effectifs permanents (en contrat à durée indéterminée) et les sous-traitants dont le travail peut être facturé à un tiers.

**Effectif indirect** : L'effectif indirect inclut les effectifs permanents (en contrat à durée indéterminée) et les sous-traitants dont le travail ne peut pas être facturé à un tiers. Les effectifs indirects ne sont pas directement impliqués dans la production des produits et/ou services vendus aux clients.

**Effectif permanent** : Il s'agit des effectifs en contrat à durée indéterminée.

**Effectif temporaires** : Il s'agit des effectifs en contrat à durée déterminée.

**Ratio S** : Le Ratio S mesure les effectifs indirects en pourcentage de l'effectif ETP total, y compris à la fois le personnel propre à la Société et les sous-traitants.

**Taux de rotation du personnel et taux de départs volontaires (pour l'effectif légal)** : Le taux de rotation du personnel et le taux de départs volontaires mesurent la part de l'effectif légal ayant quitté la Société (de manière volontaire ou non) sur une période définie :

- Le taux de rotation du personnel mesure le pourcentage de l'effectif légal ayant quitté l'entreprise sur une période donnée.
- Le taux de départs volontaires mesure le pourcentage d'effectifs permanents ayant volontairement quitté l'entreprise sur une période donnée. Le taux de départs volontaires est un rapport entre le total des départs volontaires sur une période annuelle divisé par les effectifs moyens en contrat à durée indéterminée sur cette période.

**Taux d'utilisation et taux de non utilisation** : Le taux d'utilisation mesure la part du temps de travail potentiel (en heures ou jours) pour les ETP directs-productifs (salariés en propre hors sous-traitants) facturable au client. Ce rapport s'exprime sous la forme d'un pourcentage, basé sur les heures facturables (effectivement produites) divisées par le temps de travail potentiel hors congés. Le taux de non utilisation mesure le temps de travail potentiel (en heures ou jours) pour les ETP directs productifs (salariés en propre hors sous-traitants) qui n'est pas facturé au client. Le taux d'utilisation + le taux de non utilisation = 100% du temps de travail potentiel des ETP directs productifs, hors congés légaux, congés de longue maladie, congés sabbatiques de longue durée et congés parentaux. Le temps de travail potentiel se compose du temps facturable, de l'inactivité pouvant être facturée mais non facturée (congés exceptionnels, maladie, disponibilité entre deux missions appelée temps d'inter-contrats, autre inactivité comme la délégation) et le temps non facturable (avant-vente, formation, réunions d'encadrement, Recherche et Développement, déplacements).

### H.1.3 Termes relatifs à l'activité

**BPO** (Business Process Outsourcing ou externalisation des processus) : Le BPO correspond à l'externalisation d'un certain nombre de fonctions ou procédures de l'entreprise, notamment des fonctions administratives, telles que la comptabilité, la gestion des ressources humaines, les centres d'appels, etc.

**CMM** (Capability Maturity Model) : Le CMM est une méthode d'évaluation et de mesure, sur une échelle de 1 à 5, de l'efficacité du processus de développement logiciel dans une entreprise. CMMI fait référence à l'intégration du CMM.

**CRM** (Customer Relationship Management ou gestion de la relation client) : La gestion de la relation client (service après-vente, conseil à l'achat, conseil d'utilisation, fidélisation de la clientèle) est devenue un axe stratégique de la réussite d'une

entreprise. Non seulement la gestion de la relation client favorise la rentabilité, mais elle conduit également à une augmentation du chiffre d'affaires grâce à son action sur la fidélisation de la clientèle.

**ERP** (Entreprise Resource Planning ou planification des ressources d'entreprise) : Un système ERP est un progiciel de gestion intégré conçu sous la forme de modules, capable d'intégrer les systèmes de ventes, de production, d'achat, de comptabilité et de ressources humaines en un vaste système de gestion de l'information, à l'échelle de l'entreprise toute entière.

**LAN** (Local Area Network ou réseau local) : Il s'agit d'un réseau local reliant un certain nombre d'ordinateurs au sein d'un même bâtiment ou d'une même zone.

**MMS** (Multimedia Message Service ou message multimédia) : Un MMS est un message pouvant transporter du texte, du son, des images en couleur fixes ou animées, envoyé en général à destination d'un téléphone portable.

**SCM** (Supply Chain Management ou gestion de la chaîne logistique) : Il s'agit d'un système conçu pour optimiser la chaîne logistique et améliorer la souplesse et la gestion des coûts.

**TCO** (Total Cost of Ownership ou Coût total de possession) : Il s'agit du coût total de possession dans un projet informatique, soit le coût cumulé d'un produit tout au long de son cycle de vie, depuis le début de sa conception jusqu'à son démantèlement.

**TIC** (Technologies de l'information et de la Communication) : Les TIC regroupent les techniques utilisées dans le traitement et

la transmission des informations, principalement de l'informatique, de l'Internet et des télécommunications. Par extension, elles désignent leur secteur d'activité économique.

**WAN** (Wide Area Network ou réseau longue distance) : Un réseau WAN est un réseau longue distance généralement composé de plusieurs réseaux locaux (LAN), qui couvre une zone géographique étendue.

**SEPA** (Single Euro Payments Area ou Espace unique de paiement en euros) : Initiative européenne dont l'ambition est de créer une régulation commune à l'ensemble des pays européens pour que les transactions électroniques soient considérées comme des transactions domestiques en termes de facturation (plus de surfacturation pour les paiements électroniques transfrontaliers).

## H.1.4 Termes relatifs au marché boursier

**Capitalisation boursière** : Elle représente le cours de l'action d'une société multiplié par le nombre d'actions émises.

**Capitalisation du flottant** : Elle représente le cours de l'action d'une société multiplié par le flottant tel que défini ci-dessus.

**Consensus** : Le consensus reprend l'opinion qui ressort de la communauté financière au sein de laquelle les analystes financiers jouent un rôle prédominant. Le consensus peut avoir trait aux perspectives de résultats (consensus sur un titre donné) ou à un groupe de sociétés appartenant au même secteur d'activité (consensus de marché).

**Dividendes** : Les dividendes représentent la part des bénéfices d'une entreprise distribuée aux actionnaires sous la forme de liquidités ou d'actions.

**Flottant** : Le flottant représente la proportion du capital social effectivement échangé sur le marché. Il exclut les actions des six catégories présentées ci-dessous (source Euronext) :

- **Auto-détention** : actions de la Société cotée détenues par des sociétés contrôlées au sens de l'article 233/3 du Code de commerce. Les actions auto-détenues (actions détenues en propre par la société cotée) ne sont pas comprises dans le calcul.
- **Actions détenues par des fondateurs** : actions détenues directement ou indirectement par les fondateurs (personnes physiques ou groupes familiaux), lesdits fondateurs exerçant une influence sur la gestion ou le contrôle de la Société (dirigeants, contrôle en droit de vote, influence notoire...).
- **Participations détenues par l'Etat** : il s'agit des participations directes mais aussi des participations via des collectivités publiques et des participations détenues par des sociétés elles-mêmes contrôlées par l'Etat.
- **Actions liées par un pacte d'actionnaires** : actions comprises dans le champ d'un pacte d'actionnaires au sens de

l'article 233/10 et 11 du Code de commerce en dehors des actions détenues par les fondateurs ou l'Etat.

- **Bloc contrôlant** : actions détenues par des personnes morales (hors fondateurs et Etat) qui exercent un contrôle au sens de l'article 233-3 du Code de commerce.
- **Participations analysées comme stables** : participations supérieures à 5% et qui n'ont pas évolué de manière significative à la baisse (-1% hors dilution) depuis trois ans. Sont inclus des actionnaires qui, parallèlement ou conjointement au lien capitalistique, ont, avec la Société cotée, des accords industriels ou stratégiques sur une période récente.

**Instruments dilutifs** : Les instruments dilutifs sont des instruments financiers (obligations, bons de souscription d'actions, options de souscription d'actions, actions gratuites) qui peuvent être convertis en actions et qui ont donc un impact dilutif potentiel sur le capital social.

**PEG** (Price Earnings Growth ou taux de croissance moyen des bénéfices attendus) : Il s'agit du rapport cours/bénéfices d'un titre divisé par son taux de croissance des bénéfices en glissement annuel.

**PER** (Price Earnings Ratio ou rapport capitalisation boursière/bénéfices) : Il représente la capitalisation boursière d'une entreprise divisée par ses bénéfices après impôt sur une période suivie (ou à terme) de douze mois.

**Valeur d'entreprise** (Enterprise Value ou EV) : Elle représente la capitalisation boursière d'une entreprise plus son endettement.

**Volatilité** : Elle représente la fluctuation du cours d'une action, mesurée par l'écart type du rapport entre deux cours successifs.

## H.2 Table de concordance AMF

### H.2.1 Table de concordance du Document de Référence

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 7 avril 2016, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et il engage la responsabilité de ses signataires.

La présente table de concordance reprend les principales rubriques prévues par le Règlement (CE) numéro 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 (le « Règlement ») et renvoie aux pages du présent document où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

N°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement	Sections
<b>1.</b>	<b>Personnes responsables</b>	
1.1	Indication des personnes responsables	A.4.1
1.2	Déclaration des personnes responsables	A.4.2
<b>2.</b>	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>	
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes	A.4.3
2.2	Information concernant les modifications apportées aux contrôleurs légaux des comptes au cours de la période	A.4.3
<b>3.</b>	<b>Informations financières sélectionnées</b>	
3.1	Informations financières historiques	A.5.1 ; E.3
3.2	Informations financières intermédiaires	N/A
<b>4.</b>	<b>Facteurs de risques</b>	F.
<b>5.</b>	<b>Informations concernant l'émetteur</b>	
<b>5.1.</b>	<b>Histoire et évolution de la Société</b>	
5.1.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	G.2.2
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	G.2.2
5.1.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	G.2.2
5.1.4	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, son pays d'origine, adresse et numéro de téléphone de son siège	G.2.2
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	A.5.2 ; A.6.1
<b>5.2.</b>	<b>Investissements</b>	
5.2.1	Principaux investissements réalisés	N/A
5.2.2	Principaux investissements en cours	N/A
5.2.3	Principaux investissements que compte réaliser l'émetteur dans l'avenir	N/A
<b>6.</b>	<b>Aperçu des activités</b>	
6.1.	Principales activités	
6.1.1	Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	A.1 ; A.2 ; C.2 ; C.3 C.4 ; C.5 ; C.6 ; C.7
6.1.2	Nouveaux produits ou services développés	B.3 ; C.2 ; C.3 ; C.4 ; C.5 ; C.6 ; C.7
<b>6.2.</b>	<b>Principaux marchés</b>	A.1 ; A.2 ; B.2 ; C.2 ; E.1
<b>6.3.</b>	<b>Événements exceptionnels</b>	N/A
<b>6.4.</b>	<b>Dépendance vis-à-vis des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication</b>	B.3.2.3 ; F.1 ; F.3.3
<b>6.5.</b>	<b>Éléments fondateurs des déclarations concernant la position concurrentielle</b>	B.2
<b>7.</b>	<b>Organigramme</b>	
7.1.	Description sommaire du groupe	E.5.4 ; G.2.2
7.2	Liste des filiales importantes	E.4.7.4 ; note 30
<b>8.</b>	<b>Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	
8.1.	Immobilisations corporelles importantes	E.4.7.4 - Note 13
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	D.5

N°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement	Sections
<b>9.</b>	<b>Examen de la situation financière et du résultat</b>	
<b>9.1.</b>	<b>Situation financière</b>	<b>E.1 ; E.3</b>
<b>9.2.</b>	<b>Résultat d'exploitation</b>	
9.2.1	Facteurs importants, influant sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	E.1 ; E.3
9.2.2	Explication des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	E.1 ; E.3
9.2.3	Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de l'émetteur	E.1 ; E.3
<b>10.</b>	<b>Trésorerie et capitaux</b>	
<b>10.1.</b>	<b>Capitaux de l'émetteur</b>	<b>E.3 ; G.7</b>
<b>10.2.</b>	<b>Source et montant des flux de trésorerie</b>	<b>E.3.2</b>
<b>10.3.</b>	<b>Conditions d'emprunt et structure de financement</b>	<b>E.3.3</b>
<b>10.4.</b>	<b>Restrictions à l'utilisation des capitaux</b>	<b>N/A</b>
<b>10.5.</b>	<b>Sources de financement nécessaires honorer les engagements</b>	<b>E.3.3</b>
<b>11.</b>	<b>Recherche et Développement, brevets et licences</b>	<b>B.3.2</b>
<b>12.</b>	<b>Information sur les tendances</b>	
12.1	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice	B.1 ; B.2 ; B.3 ; C.2 ; C.3 ; C.4 ; C.5 ; C.6 ; E.1
12.2	Tendances connues, incertitudes ou demandes ou engagements ou événements raisonnablement susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur	B.1 ; B.2 ; B.3 ; C.1 ; C.3 ; C.4 ; E.1
<b>13.</b>	<b>Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	
13.1	Déclaration énonçant les principales hypothèses sur lesquelles l'émetteur a fondé sa prévision ou son estimation	N/A
13.2	Rapport élaboré par les contrôleurs légaux	N/A
13.3	Elaboration de la prévision ou de l'estimation	N/A
13.4	Déclaration sur la validité d'une prévision précédemment incluse dans un prospectus	N/A
<b>14.</b>	<b>Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale</b>	
14.1.	Composition – déclarations	A.6.2 ; G.2.4 ; G.3.1.3
14.2.	Conflits d'intérêts	G.2.4 ; G.3.1.4 ; G.6.5
<b>15.</b>	<b>Rémunération et avantages</b>	
15.1.	Rémunérations et avantages en nature	G.4
15.2.	Retraites et autres avantages	G.4
<b>16.</b>	<b>Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	
16.1.	Mandats des membres du Conseil d'Administration et de direction	G.2.4
16.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	G.2.4
16.3.	Informations sur le Comité d'Audit et le comité des rémunérations	G.3.1
16.4.	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	G.3.1 ; G.4.3
<b>17.</b>	<b>Salariés</b>	
17.1.	Nombre de salariés	D.4 ; E.1.7
17.2.	Participations dans le capital de l'émetteur et stock-options	G.4 ; G.7.1 ; G.7.2
17.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	D.2.2.3
<b>18.</b>	<b>Principaux actionnaires</b>	
18.1.	Identification des principaux actionnaires	G.7.1 ; G.7.2 ; G.7.7
18.2.	Existence de droits de vote différents	G.7.1.2
18.3.	Contrôle de l'émetteur	G.7.1 ; G.7.2 ; G.7.7
18.4.	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	G.7
<b>19.</b>	<b>Opérations avec des apparentés</b>	<b>E.4.7.4 - Note 28</b>
<b>20.</b>	<b>Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>	
20.1.	Informations financières historiques	A.5 ; E.2 ; E.3 ; E.4 ; H.2.2
20.2.	Informations financières pro forma	N/A
20.3.	Etats financiers	E.4

N°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement	Sections
<b>20.4.</b>	<b>Vérifications des informations financières historiques annuelles</b>	
20.4.1	Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	E.4.1
20.4.2	Indication des autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	N/A
20.4.3	Indication de la source et de l'absence de vérification des informations financières figurant dans le document d'enregistrement qui ne sont pas tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	N/A
<b>20.5.</b>	<b>Date des dernières informations financières</b>	<b>31 décembre 2015</b>
<b>20.6.</b>	<b>Informations financières intermédiaires et autres</b>	
20.6.1	Informations financières semestrielles ou trimestrielles	N/A
20.6.2	Informations financières intermédiaires	N/A
<b>20.7</b>	<b>Politique de distribution des dividendes</b>	<b>G.2.3 ; G.7.3</b>
20.7.1	Montant des dividendes	G.7.3
<b>20.8.</b>	<b>Procédures judiciaires et d'arbitrage</b>	<b>F.6</b>
<b>20.9.</b>	<b>Changement significatif de la situation financière ou commerciale</b>	<b>E.3</b>
<b>21.</b>	<b>Informations complémentaires</b>	
<b>21.1.</b>	<b>Capital social</b>	
21.1.1	Montant du capital souscrit	G.7
21.1.2	Actions non représentatives du capital	N/A
21.1.3	Actions détenues par l'émetteur lui-même	G.7
21.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de Souscription	G.7.7.7
21.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	N/A
21.1.6	Informations sur le capital de tout membre du groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	G.7
21.1.7	Historique du capital social	G.7
<b>21.2.</b>	<b>Acte constitutif et statuts</b>	
21.2.1	Description de l'objet social de l'émetteur	G.2.2
21.2.2	Résumé de toute disposition contenue dans l'acte constitutif, les statuts, de l'émetteur concernant les membres de ses organes d'administration, de direction et de surveillance	G.2
21.2.3	Description des droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	G.2.3 ; G.7.3
21.2.4	Description des actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	G.2
21.2.5	Description des conditions régissant la manière dont les Assemblées Générales Annuelles et Extraordinaires sont convoquées	G.2
21.2.6	Description de toute disposition qui pourrait avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle de l'émetteur	G.2
21.2.7	Indication de toute disposition fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	G.2
21.2.8	Description des conditions régissant les modifications du capital lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit	N/A
<b>22.</b>	<b>Contrats importants</b>	<b>E.1.5 ; F.1 ; F.2</b>
<b>23.</b>	<b>Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	
<b>23.1</b>	<b>Déclaration ou rapport attribué(e) à une personne intervenant en qualité d'expert</b>	<b>N/A</b>
<b>23.2</b>	<b>Informations provenant d'une tierce partie</b>	<b>N/A</b>
<b>24.</b>	<b>Documents accessibles au public</b>	<b>G.2.1 ; G.2.2 ; G.7</b>
<b>25.</b>	<b>Informations sur les participations</b>	<b>E.4.7.4 – Note 30</b>

## H.2.2 Table de concordance du rapport financier annuel

Afin de faciliter la lecture du présent document, la table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent Document de Référence, les informations qui constituent le rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers.

Informations	Sections
Comptes annuels de la Société	E.5
Comptes consolidés du Groupe	E.4
Rapport de gestion	A.4.3 ; B.3 ; D. ; E. ; F. ; G.7
Attestation du responsable du rapport financier annuel	A.4.2
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	E.5.1
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	E.4.1
Honoraires des Commissaires aux comptes	E.4.7.4 - Note 31
Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que sur les procédures de contrôle interne mises en place par la Société	G.2.3 ; G.3 ; G.4 ; G.7.7.5
Rapport des Commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de la Société	G.3.3

En application de l'article 28 du règlement de la Commission européenne (CE) n 809-2004 du 29 avril 2004 relatif aux documents émis par les émetteurs cotés sur les marchés des Etats membres de l'Union européenne (« Directive Prospectus »), les éléments suivants sont incorporés par référence :

- Les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013 établis selon les normes IFRS, le rapport des Commissaires aux comptes sur ces états financiers et le rapport de gestion du Groupe présentés dans le Document de Référence n° D.14-0272 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 3 avril 2014 ;
- Les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 établis selon les normes IFRS, le rapport des Commissaires aux comptes sur ces états financiers et le rapport de gestion du Groupe présentés dans le Document de Référence n° D.15-0277 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 1<sup>er</sup> avril 2015

---

## H.3 Contacts

### H.3.1 Siège social

River Ouest  
80 Quai Voltaire  
95870 BEZONS – France  
+33 1 73 26 00 00

### H.3.2 Fonctions dans le Groupe

#### **Finance**

Elie Girard +33 1 73 26 00 31

#### **Ressources Humaines & Partenariat Siemens**

Philippe Mareine +49 21 13 99 20 800

#### **Gestion des Cadres Dirigeants, des Talents et de la Communication**

Marc Meyer +33 1 73 26 00 26

#### **Ventes & Marketing**

Patrick Adiba +33 1 73 26 00 36

#### **Relations Investisseurs & Communication Financière**

Gilles Arditti +33 1 73 26 00 66

#### **Fusions & Acquisitions**

Alexandre Menais +33 1 73 26 42 15

#### **Juridique, Conformité et Gestion des contrats**

Jean-Marc Humbert +33 1 73 26 39 17

#### **Achats**

Enguerrand de Pontevès +33 1 73 26 01 02

#### **Audit interne**

Arnaud Ruffat +33 1 73 26 01 91

### H.3.3 Organisation globale

#### **Lignes de Service**

##### **Conseil & Intégration de Systèmes, Cloud et Logiciels d'entreprise**

Ursula Morgenstern +44 20 78 30 44 47

##### **Infogérance**

Eric Grall +33 1 73 26 01 20

##### **Big Data & Cybersécurité**

Philippe Vannier : +33 1 58 04 05 18

##### **Worldline**

Marc Henri Desportes +33 1 73 26 00 29

## H.4 Implantations

[G4-5] et [G4-31]

Afin d'accompagner ses clients, Atos s'est implanté dans les principales villes du monde. Vous trouverez les adresses ainsi que les numéros de téléphone des principaux bureaux à la page implantations du site Internet atos.net. Les pages Emplois et Carrières contiennent un descriptif des postes à pourvoir. Une adresse email, à laquelle vous pouvez adresser vos questions et commentaires d'ordre général figure en bas de page du site Internet Atos.

### Siège social

#### Atos

River Ouest  
80, quai Voltaire  
95 877 Bezons Cedex  
Tel. : +33 1 73 26 00 00

### Amériques

Argentine  
Brésil  
Canada  
Chili  
Colombie  
Etats-Unis  
Guatemala  
Jamaïque  
Mexique  
Pérou  
Uruguay

### Asie-Pacifique

Australie  
Chine  
Corée du Sud  
Hong Kong  
Indonésie  
Japon  
Malaisie  
Nouvelle-Zélande  
Philippines  
Singapour  
Taiwan  
Thaïlande

### Europe

Allemagne  
Andorre  
Autriche  
Belgique  
Bulgarie  
Chypre  
Croatie  
Danemark

République tchèque  
Espagne  
Estonie  
Finlande  
France  
Grèce  
Hongrie  
Italie  
Irlande  
Lituanie  
Luxembourg  
Pays-Bas  
Pologne  
Portugal  
Roumanie  
Royaume-Uni  
Russie  
Serbie  
Slovaquie  
Slovénie  
Suède  
Suisse

### Inde, Moyen-Orient & Afrique

Afrique du Sud  
Algérie  
Arabie Saoudite  
Bénin  
Burkina Faso  
Cote d'Ivoire  
Egypte  
Emirats Arabes Unis  
Gabon  
Inde  
Israël  
Liban  
Madagascar  
Mali  
Maroc  
Maurice  
Qatar  
Sénégal  
Turquie

## H.5 Table des matières détaillée

### A

<b>Profil</b>	<b>3</b>
<b>A.1 Profil d'activité</b>	<b>4</b>
<b>A.2 Structure du chiffre d'affaires</b>	<b>6</b>
A.2.1 Répartition par Ligne de Service	6
A.2.2 Répartition par Entité Opérationnelle	6
A.2.3 Répartition par marché	6
<b>A.3 Entretien avec Thierry Breton</b>	<b>7</b>
<b>A.4 Personnes responsables</b>	<b>8</b>
A.4.1 Responsable du Document de Référence	8
A.4.2 Attestation du responsable du Document de Référence	8
A.4.3 Responsables du contrôle des comptes	8
<b>A.5 Atos en 2015</b>	<b>9</b>
A.5.1 Principaux graphiques	9
A.5.2 Principales réalisations	11
<b>A.6 Présentation du Groupe</b>	<b>13</b>
A.6.1 Formation du Groupe	13
A.6.2 Direction et organisation	14
A.6.2.1 Le Comité de Direction Générale	14
A.6.2.2 Organigramme	15
A.6.2.3 Comité Exécutif	16

### B

<b>Positionnement et stratégie d'Atos</b>	<b>19</b>
<b>B.1 Tendances du marché des services informatiques</b>	<b>20</b>
B.1.1 Présentation de l'ère numérique	20
B.1.2 Opportunités et défis de l'ère numérique	20
B.1.3 Les services informatiques fournis dans le Cloud	21
B.1.3.1 Tout-as-a-service	21
B.1.3.2 Le développement de modèle de production dans le Cloud	21
B.1.3.3 Le Cloud a permis une réinvention de modèles économiques	22
B.1.4 Réinvention des activités: davantage de numérique, de Big Data, et d'Internet des objets	22
B.1.4.1 L'internet des objets (IdO)	22
B.1.4.2 Big Data capitalisant sur l'intelligence artificielle et la sémantique	23
B.1.5 Numérisation des données, Big Data et Internet des objets	23
B.1.5.1 L'informatique permet l'externalisation de processus métiers	23
B.1.5.2 Une stratégie de sourcing flexible	23
B.1.5.3 La transformation des centres de données	23
B.1.6 Les services informatiques menant l'excellence opérationnelle	24
B.1.6.1 La numérisation des processus internes	24
B.1.6.2 La numérisation accompagne la convergence continue de la technologie opérationnelle et des technologies de l'information	24
B.1.7 Mobilité, social, vidéo : une nouvelle expérience client	25
B.1.8 Confiance & conformité : davantage de sécurité	26
<b>B.2 Taille de marché et environnement concurrentiel</b>	<b>28</b>
B.2.1 Taille totale du marché	28
B.2.2 Paysage concurrentiel et positionnement prévisionnel d'Atos sur le marché	28

B.2.3	Taille et part de marché d'Atos en Europe	29
B.2.4	Perspectives à moyen terme	29
<b>B.3</b>	<b>Stratégie et ambition 2016</b>	<b>30</b>
B.3.1	Contexte de marché	30
B.3.2	Ambition 2016	30
B.3.2.1	Ancrer le leadership d'Atos en Infogérance au plan mondial	31
B.3.2.2	Accélérer la croissance et accroître la profitabilité en Intégration de Systèmes	31
B.3.2.3	Renforcer le portefeuille commercial d'offres innovantes et de rupture et continuer à nouer des partenariats stratégiques avec les leaders technologiques	31
B.3.2.4	Consolider la position de numéro un dans les services Cloud en Europe	32
B.3.2.5	Poursuivre son développement aux Etats-Unis et accélérer sa croissance dans les pays émergents	32
B.3.2.6	Offrir plus de flexibilité à Worldline et consolider son leadership dans les paiements	33
<hr/>		
<b>C</b>		
<b>Ventes et production</b>		<b>35</b>
<b>C.1</b>	<b>Approche d'Atos pour le développement des ventes et des activités</b>	<b>36</b>
C.1.1	Nouveau modèle de stratégie sur le marché	36
C.1.1.1	Deux moteurs de développement commercial distincts	36
C.1.1.2	Un modèle axé sur le client qui dynamise les Ventes	36
C.1.2	La fonction marketing au service du modèle de marché	37
C.1.3	Direction des Ventes Stratégiques	37
C.1.3.1	Contexte	37
C.1.3.2	Nouveautés	37
C.1.3.3	Ambitions d'Atos	38
<b>C.2</b>	<b>Infogérance</b>	<b>38</b>
C.2.1	Compétences en centres de données et infrastructures gérées	38
C.2.2	Compétences en services en environnements de travail	39
C.2.3	Compétences en Maintenance Applicative	40
C.2.4	Capacités en réseau et communication	40
C.2.5	Services de transformation numérique	40
C.2.6	BPO : Externalisation des processus métiers (Business Process Outsourcing)	41
<b>C.3</b>	<b>Conseil &amp; Intégration de Systèmes</b>	<b>42</b>
C.3.1	L'ère de la digitalisation	42
C.3.2	Accompagnement de la transformation vers la digitalisation	42
C.3.3	Appliquer la stratégie du plan à trois ans	44
C.3.4	Perspectives	45
C.3.5	Adresser les enjeux du marché	45
<b>C.4</b>	<b>Big Data &amp; Cybersécurité</b>	<b>46</b>
C.4.1	Une forte valeur ajoutée au cœur de la transformation numérique	46
C.4.2	Big Data : l'expertise de la performance extrême au service de la valorisation de la donnée	46
C.4.3	Cybersécurité : l'expertise de la sécurité informatique au service de la confiance métier	47
C.4.4	Défense : l'expertise de la sécurité des activités critiques	47
C.4.5	Perspectives	48
<b>C.5</b>	<b>Cloud &amp; Enterprise Software</b>	<b>48</b>
C.5.1	Offres de Canopy	48
C.5.2	Adoption par le marché	49
C.5.3	Impact sur l'activité	50
<b>C.6</b>	<b>Worldline</b>	<b>50</b>
C.6.1	Services Commerçants & Terminaux	51
C.6.2	Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement	51
C.6.3	Mobilité & Services Web Transactionnels	51

## D

<b>Responsabilité sociétale d'entreprise</b>	<b>53</b>
<b>D1 Le développement durable vu par un « Tier one » des services numériques</b>	<b>54</b>
D.1.1 Construire une réflexion intégrée	54
D.1.1.1 Opportunités commerciales et risques	54
D.1.1.2 Vision, stratégie et gouvernance	55
D.1.2 L'approche d'Atos envers ses parties prenantes	57
D.1.2.1 Cartographie des attentes des parties prenantes	57
D.1.2.2 Dialogue avec les parties prenantes	58
D.1.3 Evaluation de la pertinence et tableau de bord de la Responsabilité d'entreprise d'Atos	58
D.1.3.1 Respect de la norme AA1000	59
D.1.3.2 Intégration des nouvelles lignes directrices G4 du GRI	60
D.1.3.3 Identification et priorisation des problématiques pertinentes de Responsabilité d'entreprise	62
D.1.3.4 Indicateurs clés de performance de Responsabilité d'Entreprise d'Atos	67
<b>D2 Être un employeur responsable</b>	<b>70</b>
D.2.1 Les individus, principal actif d'Atos	70
D.2.1.1 Attirer et épanouir les individus	71
D.2.1.2 Les personnes adéquates avec les compétences appropriées	74
D.2.1.3 Reconnaissance et fidélisation	75
D.2.2 Améliorer le Wellbeing@work (Bien-être au travail)	77
D.2.2.1 Conditions de travail	77
D.2.2.2 Encourager la diversité	78
D.2.3 Faire du lieu de travail un espace d'épanouissement	80
D.2.3.1 Environnement social et collaboratif	80
D.2.3.2 Sensibilisation et implication des employés	80
D.2.4 Être un employeur responsable - Panorama des indicateurs clés de performance	82
<b>D3 Générer de la valeur pour les clients par le biais de solutions innovantes et durables</b>	<b>85</b>
D.3.1 Répondre aux besoins et attentes des clients	85
D.3.1.1 Amélioration permanente de la satisfaction des clients	85
D.3.1.2 Une approche innovante des activités commerciales durables	87
D.3.2 Relever les enjeux des clients liés au développement durable par le biais des offres	88
D.3.2.1 Réinvention du métier	88
D.3.2.2 Expérience client	89
D.3.2.3 L'excellence opérationnelle	89
D.3.2.4 Confiance et Conformité, les fondements d'une activité durable	90
D.3.2.5 Les technologies numériques proposées pour lutter contre le changement climatique lors de la COP21	90
D.3.3 Préparer le futur numérique avec nos partenaires	90
D.3.4 Générer de la valeur pour les clients par le biais de solutions innovantes et durables - Panorama des indicateurs clés de performance	92
<b>D4 Être un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence</b>	<b>93</b>
D.4.1 Excellence éthique au sein du Groupe	93
D.4.1.1 Compliance	93
D.4.1.2 Protection des données personnelles	95
D.4.1.3 Protection des actifs	96
D.4.2 L'Éthique dans la chaîne d'approvisionnement	97
D.4.2.1 Un dialogue permanent avec les fournisseurs d'Atos	97
D.4.2.2 Améliorer une relation durable	98
D.4.3 Société responsable dans son ancrage territorial	99
D.4.4 Être un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence - Panorama des indicateurs clés de performance	100
<b>D5 Gérer l'empreinte environnementale du Groupe et lutter contre le changement climatique</b>	<b>102</b>
D.5.1 Ambition, défis, opportunités, réalisations et reconnaissances	102
D.5.1.1 La lutte contre le changement climatique, une ambition importante d'Atos	102
D.5.1.2 L'énergie et le carbone, les défis majeurs d'Atos	102
D.5.1.3 Les technologies numériques, des opportunités de premier plan	103
D.5.1.4 Les principales réalisations et reconnaissances	103

<b>D5.2</b>	<b>Suivi des activités et des principaux enjeux</b>	<b>104</b>
D.5.2.1	Gouvernance	104
D.5.2.2	Politique environnementale	104
D.5.2.3	Procédure de gestion des risques	105
D.5.2.4	Système de management environnemental	105
D.5.2.5	Procédure de reporting	105
D.5.2.6	Communication et formation	106
<b>D5.3</b>	<b>Stratégie et actions pour améliorer l'efficacité partout dans le monde</b>	<b>106</b>
D.5.3.1	Émissions de carbone	106
D.5.3.2	Aperçu des principales actions	107
D.5.3.3	Centres de données et bureaux	107
D.5.3.4	Déplacements et outils collaboratifs	109
D.5.3.5	Technologies Bull	109
D.5.3.6	Autres enjeux environnementaux	110
<b>D5.4</b>	<b>Piloter l'empreinte environnementale - Panorama des indicateurs clés de performance</b>	<b>111</b>
<b>D.6</b>	<b>Information sur le rapport</b>	<b>113</b>
<b>D.6.1</b>	<b>Périmètre du rapport</b>	<b>113</b>
D.6.1.1	Les nouvelles obligations légales en matière de reporting RSE	113
D.6.1.2	Lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI)	113
D.6.1.3	Information méthodologique détaillée	115
<b>D.6.2</b>	<b>Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion portant sur l'exercice clos le 31 décembre 2015</b>	<b>121</b>

## E

<b>Finance</b>	<b>125</b>	
<b>E.1</b>	<b>Revue opérationnelle</b>	<b>126</b>
E.1.1	Synthèse	126
E.1.2	Réconciliation du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle à périmètre et taux de change constants	128
E.1.3	Performance par Ligne de Service	129
E.1.3.1	Infogérance	130
E.1.3.2	Conseil & Intégration de Systèmes	131
E.1.3.3	Big Data & Cybersécurité	131
E.1.3.4	Worldline	132
E.1.4	Performance par Entité Opérationnelle	133
E.1.4.1	Royaume-Uni & Irlande	134
E.1.4.2	France	134
E.1.4.3	Allemagne	135
E.1.4.4	Amérique du Nord	135
E.1.4.5	Benelux & Pays Nordiques	136
E.1.4.6	Autres Entités Opérationnelles	136
E.1.4.7	Coûts des structures globales	137
E.1.5	Chiffre d'affaires par marché	137
E.1.5.1	Industrie, Distribution & Transports	137
E.1.5.2	Public & Santé	137
E.1.5.3	Télécoms, Médias & Services aux collectivités	137
E.1.5.4	Services Financiers	138
E.1.6	Prise de commandes	138
E.1.6.1	Prise de commandes et ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires	138
E.1.6.2	Carnet de commandes	139
E.1.6.3	Propositions commerciales	139
E.1.7	Ressources Humaines	139
<b>E.2</b>	<b>Objectifs 2016</b>	<b>140</b>
<b>E.3</b>	<b>Revue financière</b>	<b>140</b>
E.3.1	État du résultat global	140
E.3.2	Tableau de flux de trésorerie	144
E.3.3	Politique de financement	146
E.3.3.1	Structure de financement	146

	E.3.3.2 Ratios bancaires	147
	E.3.3.3 Politique d'investissement	147
	E.3.3.4 Politique en matière de couverture	147
<b>E.4</b>	<b>Etats financiers consolidés</b>	<b>148</b>
E.4.1	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015	148
E.4.2	Compte de résultat consolidé	150
E.4.3	Etat du résultat global	151
E.4.4	Etats consolidés de la situation financière	152
E.4.5	Tableau de flux de trésorerie consolidé	153
E.4.6	Variation des capitaux propres consolidés	154
E.4.7	Annexes aux comptes consolidés	156
	E.4.7.1 Préambule	157
	E.4.7.2 Base de préparation et principes comptables	157
	E.4.7.3 Gestion des risques financiers	166
	E.4.7.4 Notes aux comptes consolidés	167
<b>E.5</b>	<b>Comptes sociaux de la Société Mère</b>	<b>207</b>
E.5.1	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015	207
E.5.2	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés - exercice clos le 31 décembre 2015	208
E.5.3	Comptes sociaux d'Atos SE	212
	E.5.3.1 Bilan	212
	E.5.3.2 Compte de résultat	213
E.5.4	Annexes aux comptes d'Atos SE	214

## F

	<b>Facteurs de risques</b>	<b>229</b>
<b>F.1</b>	<b>Facteurs de risques externes</b>	<b>230</b>
F.1.1	Le marché	230
F.1.2	Les risques pays	230
F.1.3	Les clients	230
F.1.4	Les fournisseurs	230
F.1.5	Les partenaires et les sous-traitants	231
F.1.6	Le risque de contrepartie	231
<b>F.2</b>	<b>Risques liés à l'activité</b>	<b>231</b>
F.2.1	Les risques technologiques et informatiques	231
F.2.2	Les risques relatifs aux contrats et à l'exécution des projets	232
F.2.3	Risques relatifs aux acquisitions et à la croissance externe	232
F.2.4	Les Ressources Humaines	232
	F.2.4.1 Dépendance à l'égard du personnel qualifié	232
	F.2.4.2 Turnover	233
	F.2.4.3 Offshoring	233
<b>F.3</b>	<b>Risques de conformité et de réputation</b>	<b>233</b>
F.3.1	Les risques réglementaires	233
F.3.2	La protection des données personnelles	233
F.3.3	Le contrôle et sanctions à l'export	234
F.3.4	La protection de la propriété intellectuelle	234
F.3.5	Les risques de réputation	234
<b>F.4</b>	<b>Risques relatifs aux marchés financiers</b>	<b>234</b>
<b>F.5</b>	<b>Les activités de Gestion des Risques</b>	<b>235</b>
F.5.1	L'évaluation et la gestion des risques liés à l'activité	235
	F.5.1.1 Le système de gestion des risques métier	235
	F.5.1.2 L'organisation de la gestion des risques et du processus Rainbow	236
	F.5.1.3 Le Comité de Gestion des Risques du Groupe	236

F.5.2	Assurances	236
<b>F.6</b>	<b>Litiges et réclamations</b>	<b>237</b>
F.6.1	Litiges en matière fiscale et de contributions sociales	237
F.6.2	Litiges en matière commerciale	237
F.6.3	Litiges en matière sociale	238
F.6.4	Garanties de passif	238
F.6.5	Autres	238

## G

<b>G</b>	<b>Gouvernance d'entreprise et capital</b>	<b>239</b>
G.1	Administration de la Société	240
G.2	Information juridique	240
G.2.1	Transformation en société européenne	240
G.2.2	Objet social et autres renseignements	241
G.2.3	Dispositions statutaires	241
G.2.4	Le Conseil d'Administration	243
G.3	Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la Gouvernance d'Entreprise et le Contrôle Interne	253
G.3.1	Gouvernance d'Entreprise	253
G.3.1.1	Conformité au Code AFEP-MEDEF – Référentiel en matière de gouvernance d'entreprise	253
G.3.1.2	Mode de direction	254
G.3.1.3	Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration	255
G.3.1.4	Indépendance des administrateurs	256
G.3.1.5	Réunions du Conseil d'Administration	259
G.3.1.6	Le Comité des Comptes	260
G.3.1.7	Le Comité des Nominations et des Rémunérations	262
G.3.1.8	Evaluation des travaux du Conseil d'Administration	263
G.3.2	Le Contrôle Interne	264
G.3.2.1	Définition et objectifs du Contrôle Interne	264
G.3.2.2	Les acteurs du contrôle interne	264
G.3.2.3	Composantes du dispositif de Contrôle Interne	265
G.3.2.4	Dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière	267
G.3.2.5	Perspectives et procédures nouvelles à mettre en œuvre	268
G.3.3	Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration	269
G.4	Rémunérations et actionnariat des dirigeants	270
G.4.1	Jetons de présence	270
G.4.2	Rémunération du mandataire social exécutif	271
G.4.2.1	Principes de la rémunération de Thierry Breton - Président-Directeur Général	271
G.4.2.2	Composantes de la rémunération de Thierry Breton - Président-Directeur Général	272
G.4.2.3	Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées au dirigeant mandataire social - Tableau AMF n° 1	273
G.4.2.4	Rémunération du mandataire social exécutif versée par la Société et ses filiales - Tableau AMF n° 2	274
G.4.2.5	Avantages du dirigeant mandataire social – Tableau AMF n° 11	274
G.4.3	Plans d'options de souscription d'actions et plans d'attribution d'actions de performance	275
G.4.3.1	Rappel des termes et conditions du plan d'attribution d'actions de performance décidé le 22 décembre 2011, dont le Président-Directeur Général est l'un des bénéficiaires	275
G.4.3.2	Termes et conditions du plan d'attribution d'actions de performance décidé le 24 juillet 2013, dont le Président-Directeur Général a été l'un des bénéficiaires	276
G.4.3.3	Termes et conditions du plan d'attribution d'actions de performance décidé le 28 juillet 2014, dont le Président-Directeur Général a été l'un des bénéficiaires	277
G.4.3.4	Termes et conditions du plan d'attribution d'actions de performance décidé le 28 juillet 2015, dont le Président-Directeur Général a été l'un des bénéficiaires	279
G.4.3.5	Validation des résultats des conditions de performance 2015 des plans d'attribution d'actions de performance du 28 juillet 2014 et 28 juillet 2015	280
G.4.3.6	Historique des attributions d'actions de performance - Tableau AMF n° 10	281
G.4.3.7	Actions de performance attribuées au Président-Directeur Général - Tableau AMF n° 6	281

G.4.3.8	Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour le Président-Directeur Général - Tableau AMF n° 7	282
G.4.3.9	Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions au 31 décembre 2015 - Tableaux AMF n° 8	283
G.4.3.10	Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers – Tableau AMF n° 9	284
G.4.3.11	Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice au Président-Directeur Général - Tableau AMF n° 4	284
G.4.3.12	Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par le Président-Directeur Général - Tableau AMF n° 5	284
<b>G.4.4</b>	<b>Conformité de la rémunération globale du dirigeant mandataire social aux recommandations du Code AFEP-MEDEF</b>	<b>285</b>
<b>G.5</b>	<b>Résolutions</b>	<b>289</b>
G.5.1	Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Annuelle	289
G.5.2	Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 au dirigeant mandataire social de la Société, soumis à l'avis des actionnaires	289
G.5.3	Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire sur les transactions réalisées sur des actions de la Société	295
<b>G.6</b>	<b>Code et chartes</b>	<b>296</b>
G.6.1	Pacte Mondial des Nations Unies	296
G.6.2	Code d'éthique	296
G.6.2.1	Lutte contre la corruption	296
G.6.2.2	Concurrence loyale	296
G.6.2.3	Prévention des conflits d'intérêts	297
G.6.2.4	Lutte contre la fraude et protection des biens d'Atos	297
G.6.2.5	Devoir de loyauté, protection de la confidentialité et des informations privilégiées	297
G.6.2.6	Système d'alerte – les droits et devoirs des employés	297
G.6.3	Autres dispositions applicables	297
G.6.4	Information privilégiée et délit d'initié	297
G.6.5	Règlement intérieur du Conseil d'Administration et Charte des administrateurs	298
<b>G.7</b>	<b>Evolution du capital et performance boursière</b>	<b>301</b>
G.7.1	Informations de base	301
G.7.1.1	Transactions des titres (Euronext)	301
G.7.1.2	Evolution du flottant	302
G.7.2	Répartition du capital	302
G.7.3	Dividendes	303
G.7.4	Documentation	303
G.7.5	Calendrier financier	303
G.7.6	Contacts	303
G.7.7	Capital	304
G.7.7.1	Capital au 31 décembre 2015	304
G.7.7.2	Evolution du capital depuis cinq ans	304
G.7.7.3	Franchissements de seuil	305
G.7.7.4	Droits de vote	305
G.7.7.5	Pacte d'actionnaires	305
G.7.7.6	Auto-détention et contrat de liquidité	306
G.7.7.7	Effet potentiel futur sur le capital	308
G.7.8	Performance boursière	310
G.7.8.1	Informations boursières	310
G.7.8.2	Chiffres clés	310
G.7.8.3	Capitalisation boursière	311
G.7.8.4	Volume de transaction	311
G.7.8.5	Principaux événements boursiers de l'année 2015 et post-clôtures	312
G.7.8.6	Valeur de l'action pour la déclaration estimative des biens soumis à l'ISF	313
G.7.8.7	Achat et vente par la Société de ses propres actions	313

---

<b>H</b>		
<b>Annexes</b>		<b>315</b>
<b>H1</b>	<b>Glossaire - Définitions</b>	<b>316</b>
H1.1	Termes et indicateurs clés de performance : Finance	316
H1.2	Termes et indicateurs clés de performance : Activité	317
H1.3	Termes relatifs à l'activité	318
H1.4	Termes relatifs au marché boursier	319
<b>H2</b>	<b>Table de concordance AMF</b>	<b>320</b>
H2.1	Table de concordance du Document de Référence	320
H2.2	Table de concordance du rapport financier annuel	323
<b>H3</b>	<b>Contacts</b>	<b>324</b>
H3.1	Siège social	324
H3.2	Fonctions dans le Groupe	324
H3.3	Organisation globale	324
<b>H4</b>	<b>Implantations</b>	<b>325</b>
<b>H5</b>	<b>Table des matières détaillée</b>	<b>326</b>

## Notes



## Notes

## Document de Référence 2015

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 7 avril 2016, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

---

**Réalisation** : Atos - Equipe Relation Investisseurs / Conception & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

**Crédits photo** : Médiathèque Atos, tous droits réservés

Atos, le logo Atos, Atos Consulting, Atos Sphere, Atos WorldGrid et Worldline sont des marques déposées d'Atos SE.

**Impression** : Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004.

