
Vision, stratégie et Ambition 2016

Thierry Breton

Président-Directeur Général

Assemblée Générale Ordinaire

27 décembre 2013

Avertissement

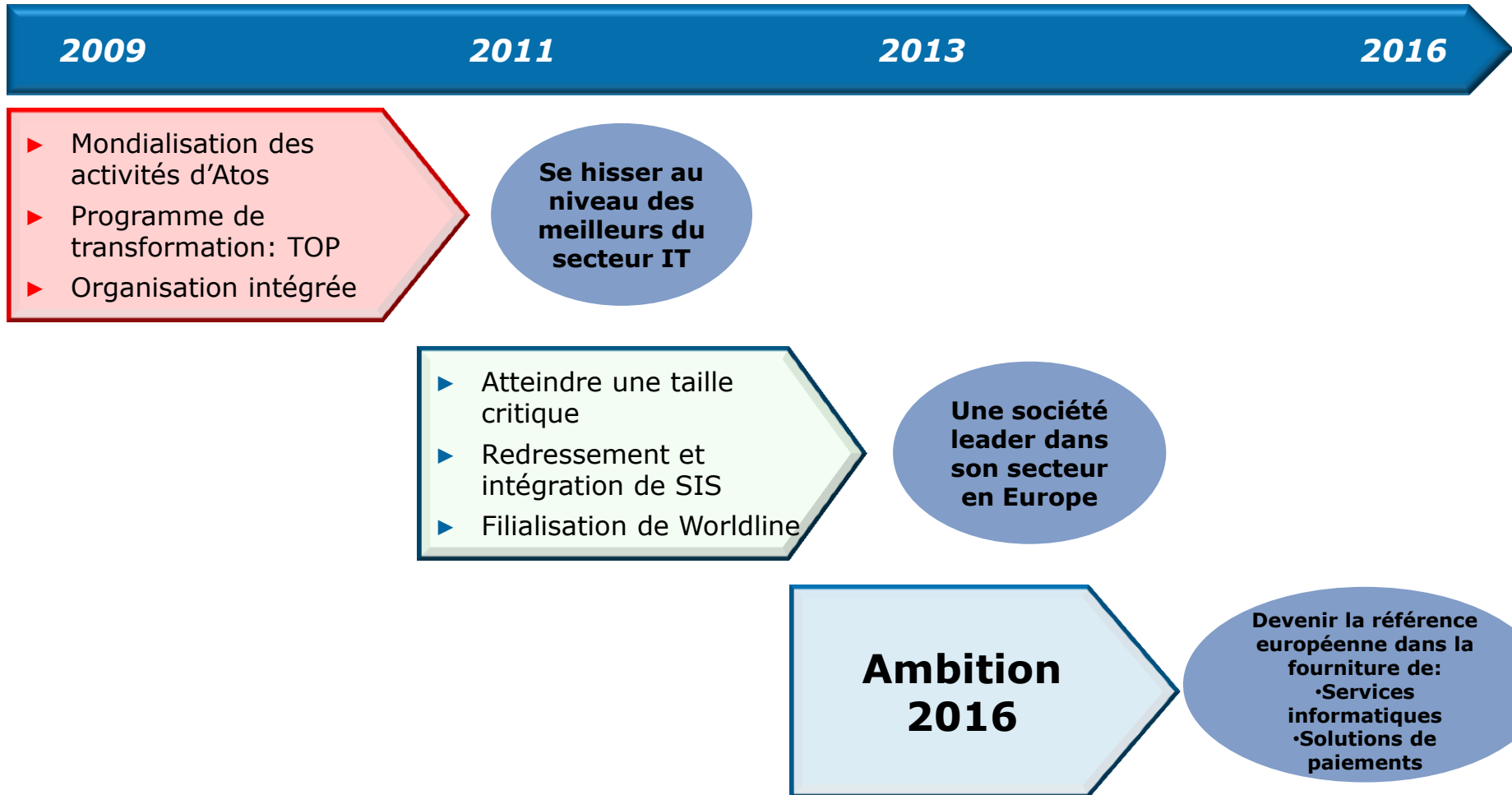
Les indications prospectives figurant dans ces orientations (notamment en termes de projections financières, de projets ou d'opérations) sont soumises aux risques décrits dans le Document de Référence 2012 et son actualisation ⁽¹⁾.

Le groupe ne prend pas ici l'engagement de mettre à jour ces indications prospectives, ni de les soumettre aux actionnaires.

En particulier, l'ambition de réaliser l'introduction en bourse de Worldline en 2014 pourra être amenée à être modifiée en fonction des circonstances techniques ou de marché.

(1) Document de Référence 2012 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 3 avril 2013 sous le numéro d'enregistrement : D13-0271 et son actualisation déposée auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 31 juillet 2013 sous le numéro d'enregistrement : D13-0271 -A01.

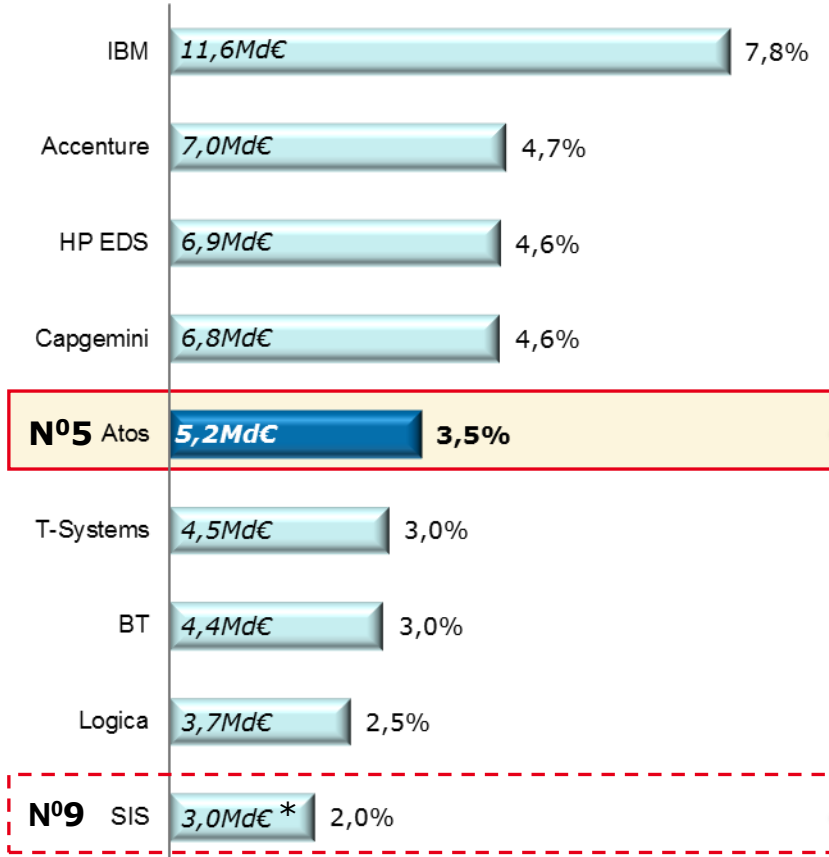
Un Groupe profondément transformé



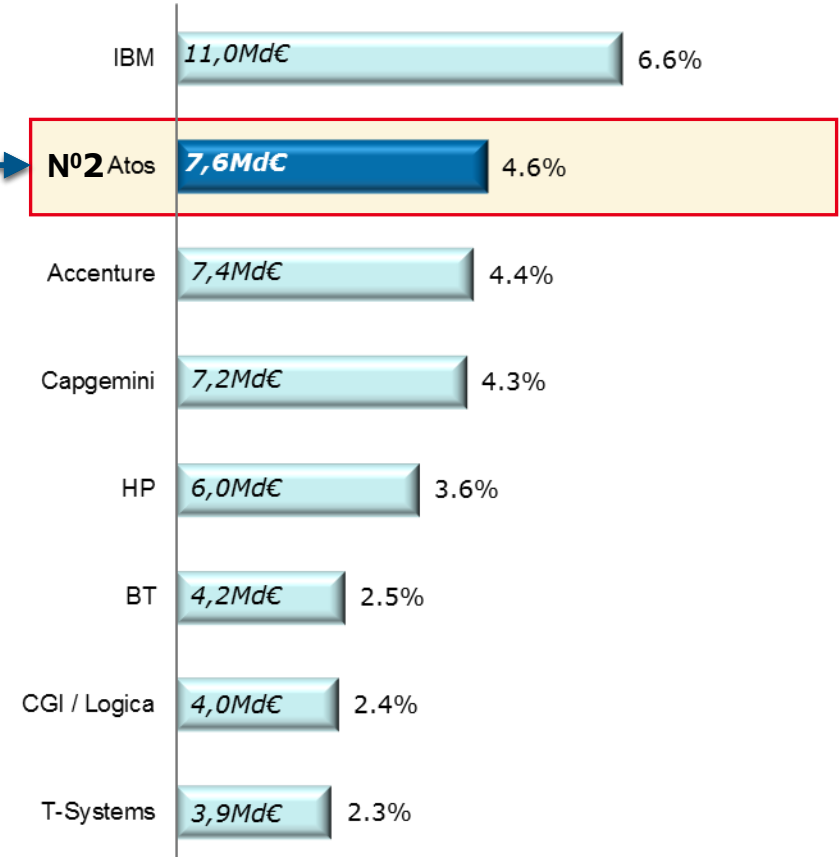
Un Groupe profondément transformé

Numéro 1 européen dans la fourniture de services informatiques en Europe

Classement en Europe en 2008 (% part de marché en Europe de l'Ouest)



Classement en Europe en 2012 (% part de marché en Europe de l'Ouest)



€[•]milliard d'euros de chiffre d'affaires en Europe de l'Ouest

Source: Gartner pour les services professionnels en 2008 et 2012 - * Chiffre d'affaires basé sur le périmètre acquis
Gartner 2012 taux de changes: 1USD=0,78€ / 1€=1,29USD, 1USD=0,63£ / 1£=1,58USD, 1€=0,81£ / 1£=1,23€

Un Groupe profondément transformé

Un mix d'activité plus résilient offrant une meilleure visibilité

Chiffre d'affaires en 2008

% du chiffre d'affaires total

14%

46%

40%

0,8Md€

2,6Md€

2,2Md€

Worldline

Intégration de
Systèmes + Conseil

Infogérance (avec
BPO)

Chiffre d'affaires en 2013e

% du chiffre d'affaires total

13%

37%

51%

1,1Md€

3,2Md€

4,4Md€

Worldline

Intégration de
Systèmes + Conseil

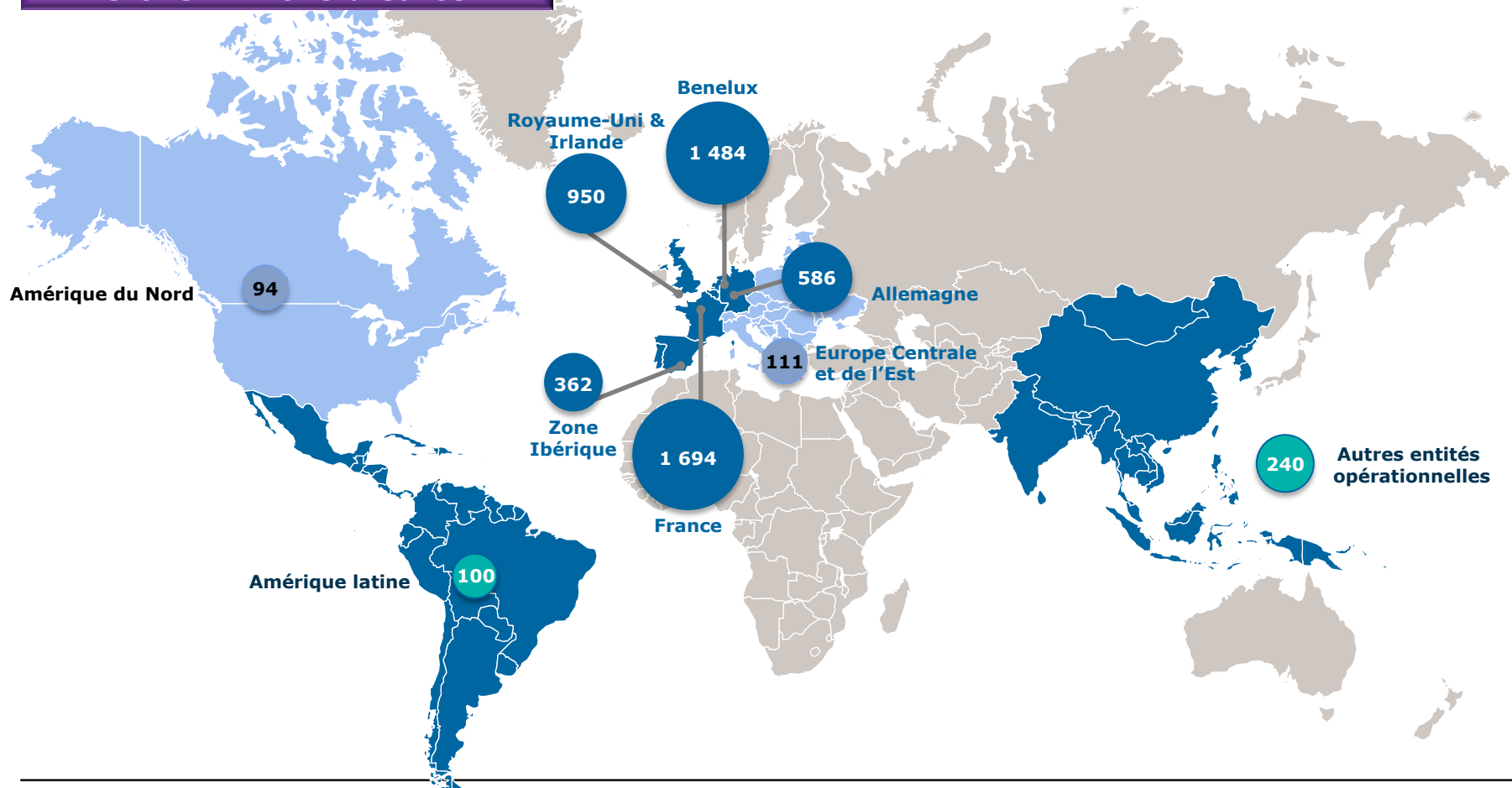
Infogérance (avec
BPO)



Un Groupe profondément transformé

D'une entreprise présente dans quelques européens...

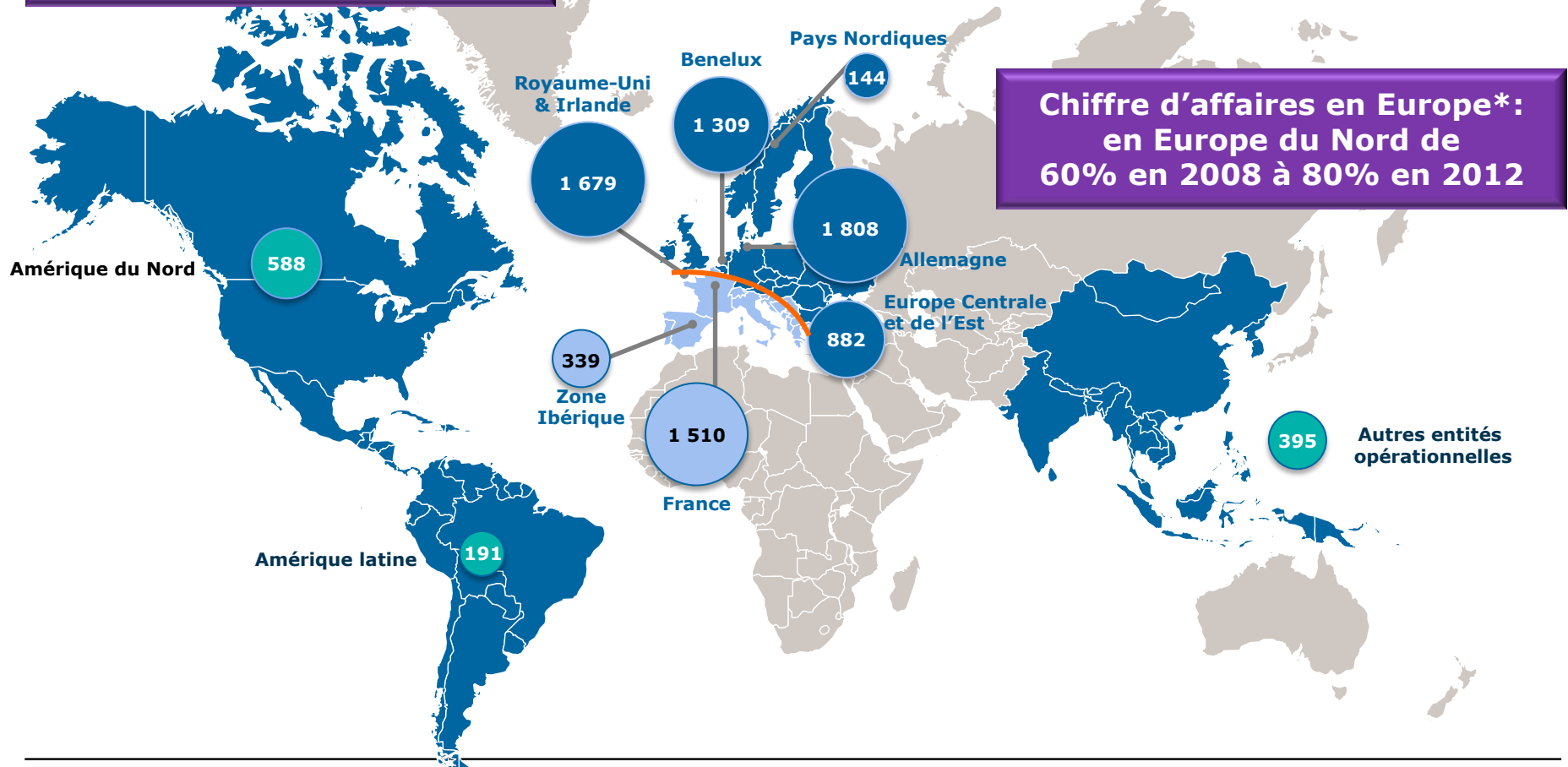
Chiffre d'affaires total 2008:
5 623 millions d'euros



Un Groupe profondément transformé

... à une véritable assise européenne, pour accompagner et servir mondialement ses grands clients

Chiffre d'affaires total 2012:
8 844 millions d'euros

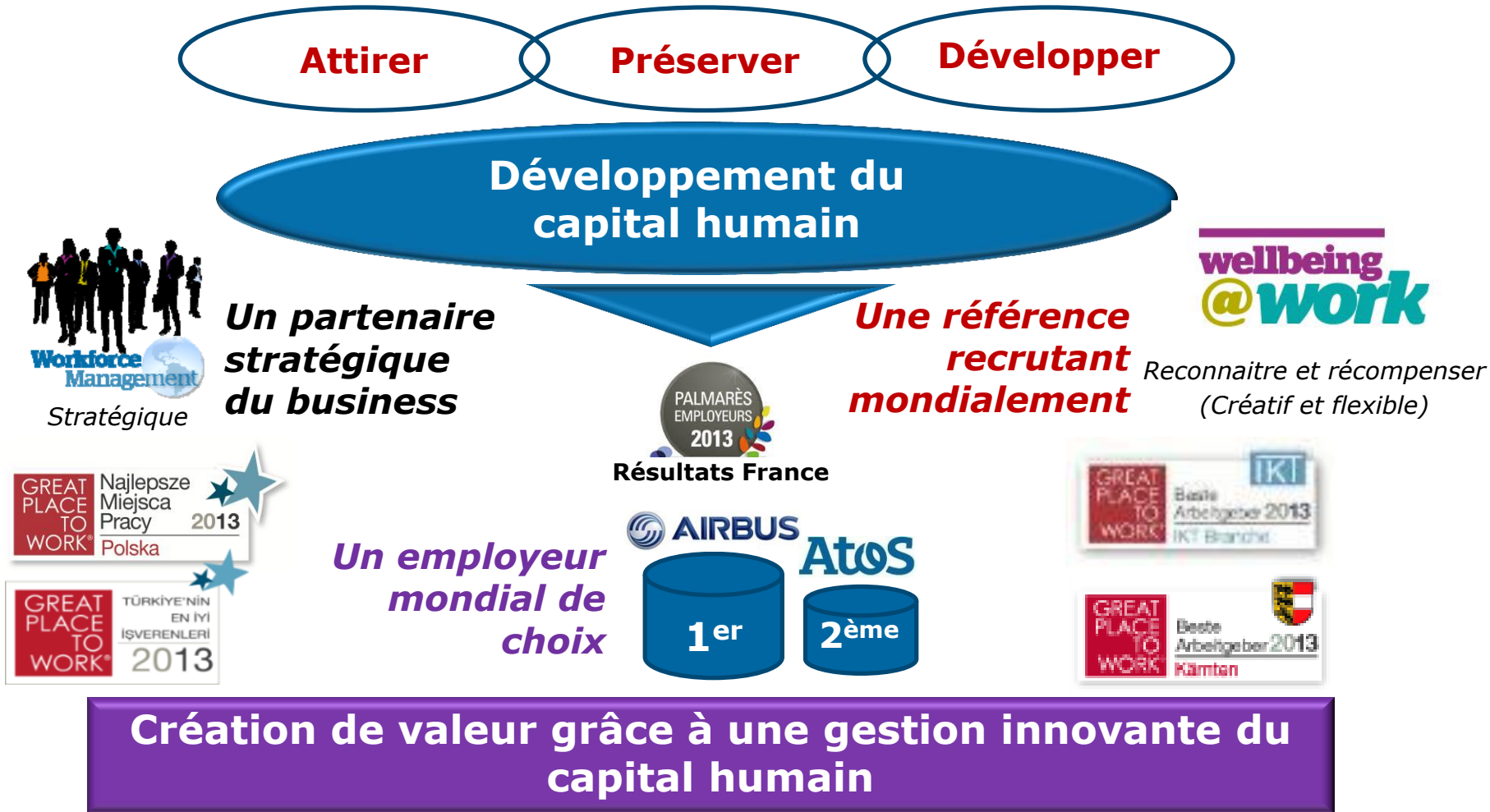


Chiffre d'affaires en Europe*:
en Europe du Nord de
60% en 2008 à 80% en 2012

* Chiffre d'affaires Atos hors Worldline

Un Groupe profondément transformé

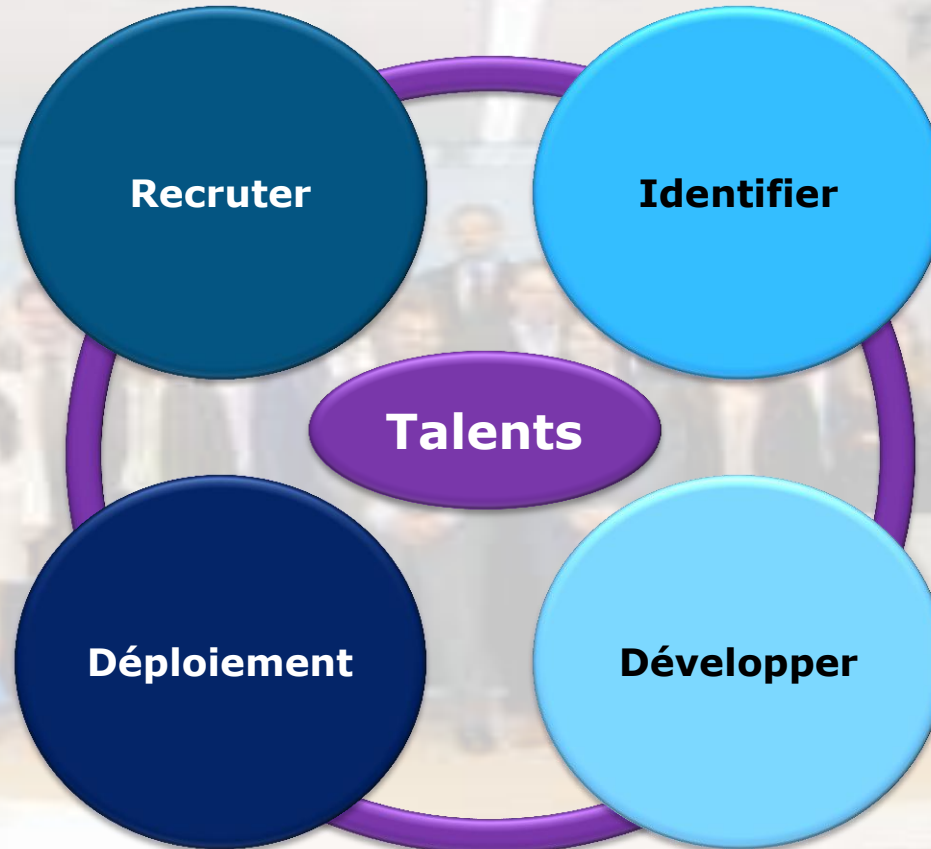
La gestion des ressources humaines: une problématique critique



Un Groupe profondément transformé

Gestion des talents: attirer, retenir et développer des managers et des experts de premier rang

- Des programmes de recrutements dans les universités
- Challenges informatiques pour promouvoir l'innovation au sein des meilleures universités



- Processus mondial de sélection des talents
- Gestion des talents en tant qu'objectif managérial
- Programmes de développement personnel
- Coaching
- Programme Gold pour les managers et les experts
- Junior Group

- Promouvoir les positions clés
- Planifier les évolutions
- Implication dans les programmes transversaux: TOP, eXpand, WBW

Un Groupe profondément transformé

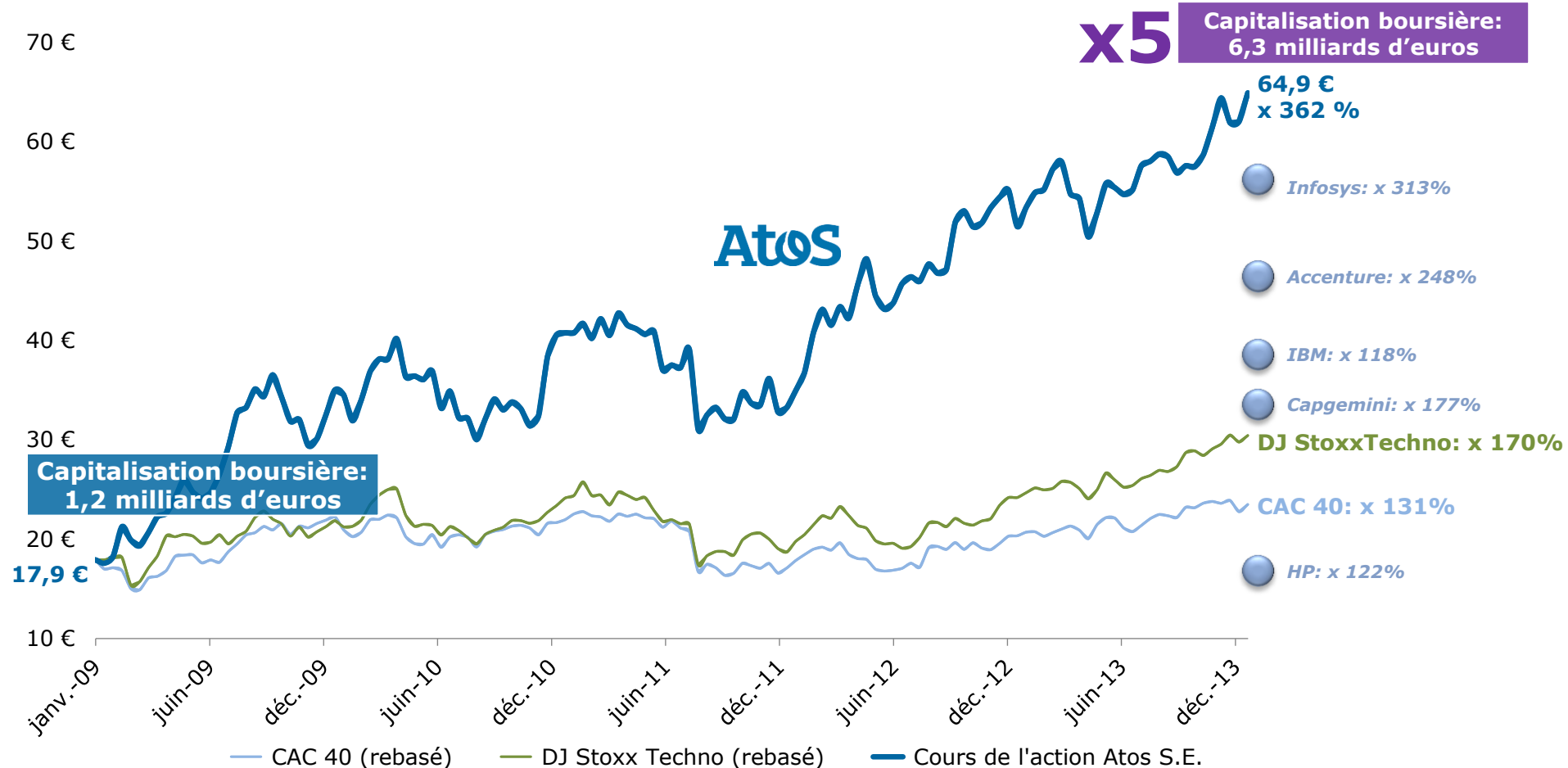
La responsabilité sociétale des entreprises est une réalité au sein d'Atos

	2010	2011	2012	2013
Reporting RSE	 	 	 	   
Notations extra-financières		 	  	<p>MEMBER OF</p>  <p>In Collaboration with RobecoSAM</p>    <p>DRIVING SUSTAINABLE ECONOMIES CDLI & CPLI Françaises</p>
Label "Great Place To Work"				   

Un Groupe profondément transformé

Une création de valeur significative pour nos actionnaires

Performance du cours d'Atos



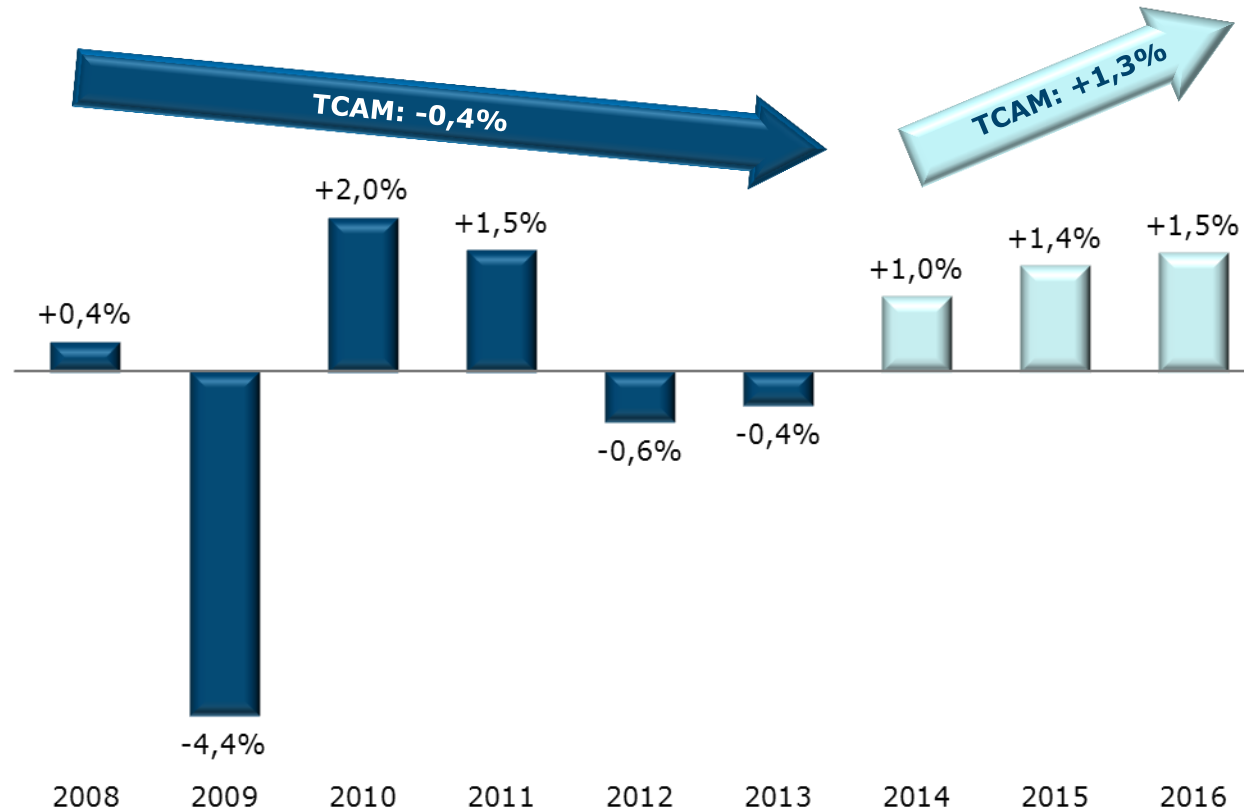
* Source: Nasdaq OMX (26 décembre 2013)

Devenir la référence européenne dans les services informatiques

Le contexte macro économique

Des signes d'améliorations en Europe

(Croissance prévue du PIB en zone euro)

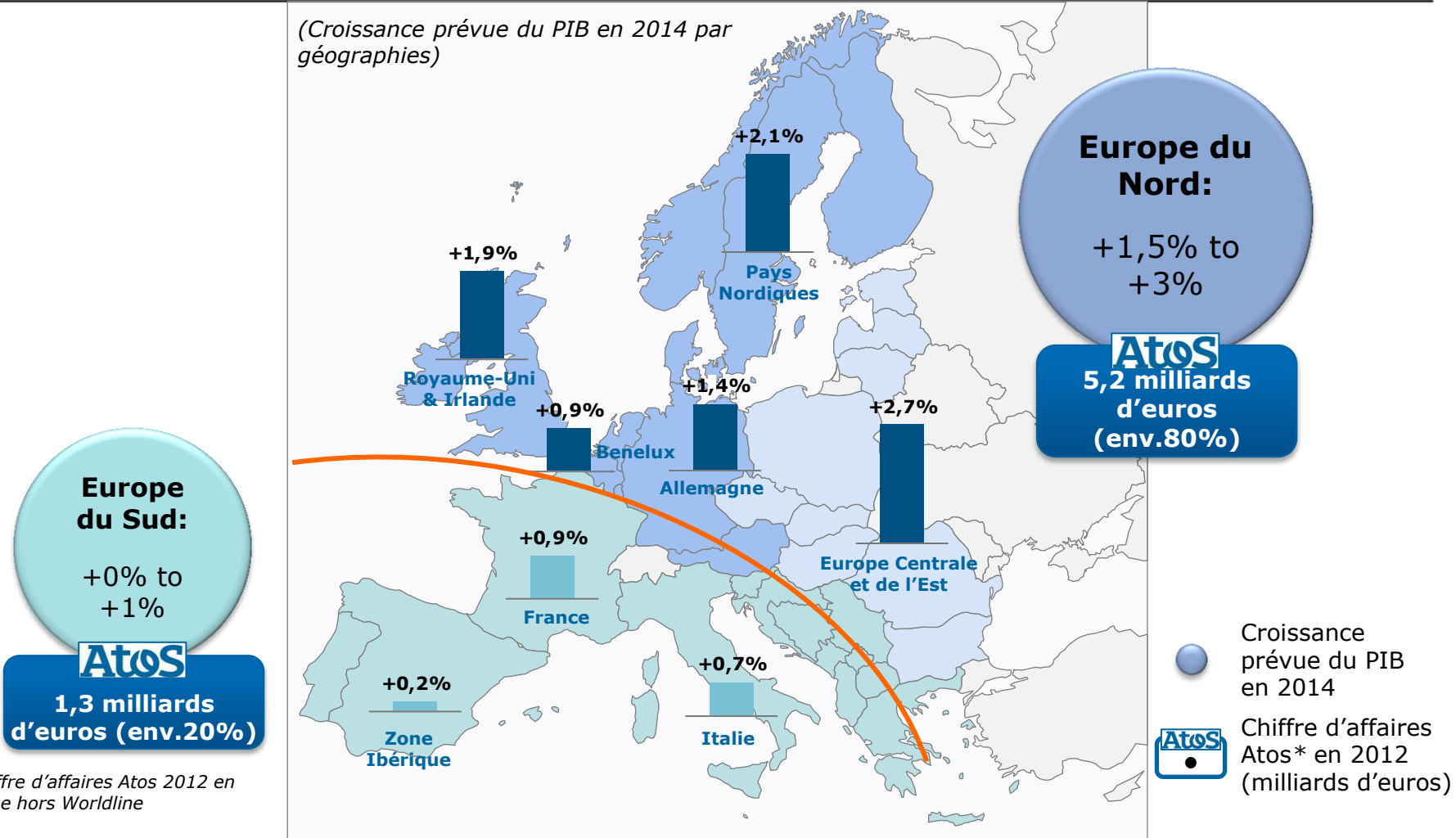


Source: Fonds monétaire international, Base de données pour la perspectives de l'économie mondiale, octobre 2013

Devenir la référence européenne dans les services informatiques

Atos est clairement positionné sur l'Europe du Nord qui croît deux fois plus vite que l'Europe du Sud

(Croissance prévue du PIB en 2014 par géographies)



Source: Fonds monétaire international, Base de données pour la perspectives de l'économie mondiale, octobre 2013/ INSEE

Devenir la référence européenne dans les services informatiques

Ambition pour 2016

Ambition 2016



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



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



- ▶ Une croissance organique du chiffre d'affaires entre 5% et 7% de TCAM sur la période 2014-2016
- ▶ Une hausse de la marge opérationnelle avant amortissements et dépréciations (OMDA) supérieure à 200pb par rapport à 2013
- ▶ Acquisitions stratégiques
- ▶ Ambition de réaliser l'introduction en bourse* en 2014

* Après consultation des institutions représentatives du personnel concernées

Devenir la référence européenne dans les services informatiques

Leviers clés pour soutenir l'ambition 2016

- 1** Ancrer **le leadership d'Atos en Infogérance** au plan mondial
- 2** Accélérer la **croissance** et accroître la **profitabilité en Intégration de Systèmes**
- 3** Lancer sur le marché **des offres innovantes et de rupture** et continuer de nouer des **partenariats stratégiques** avec les leaders technologiques
- 4** Consolider la **position de numéro un** dans les services **Cloud** en Europe
- 5** **Poursuivre le développement aux Etats-Unis** et accélérer sa croissance **dans les pays émergents**
- 6** Offrir **plus de flexibilité à Worldline** et consolider son **leadership dans les paiements**

Devenir la référence européenne dans les services informatiques

Ancrer le leadership d'Atos en Infogérance au plan mondial

1

La plus large plateforme non-américaine de gestion, de traitement et de stockage des données

- ▶ Taille critique et positionnement **mondial**
- ▶ **Consulté** dans **tous** les appels d'offres
- ▶ **Leader** dans l'externalisation de **Data Centers** et les **Services d'infrastructure aux collectivités**
- ▶ **Haute reconnaissance par les analystes industriels**



Axes du plan Atos 2016 en infogérance

- ▶ Priorité à la **satisfaction client**
- ▶ **Des services à plus haute valeur** dans le mix d'activité
- ▶ Accélérer les programmes d'industrialisations: **end-to-end, lean** et **automation**
- ▶ Accroître à nouveau la **performance financière**

Devenir la référence européenne dans les services informatiques

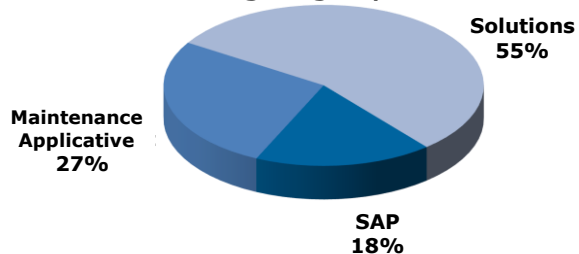
Accélérer la croissance et accroître la profitabilité en Intégration de Systèmes

2

Augmenter les ventes et leur efficacité

- ▶ **Intégration** de SIS
- ▶ **Verticalisation** des offres

- ▶ Création de **3 expertises mondiales** dans toutes les géographies:



- ▶ 2,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel (*estimé 2013*)
- ▶ 23 000 effectifs directs au niveau mondial dans 52 pays dont 7 500 dans 7 zones offshores

Axes du plan Atos 2016 en Intégration de Systèmes

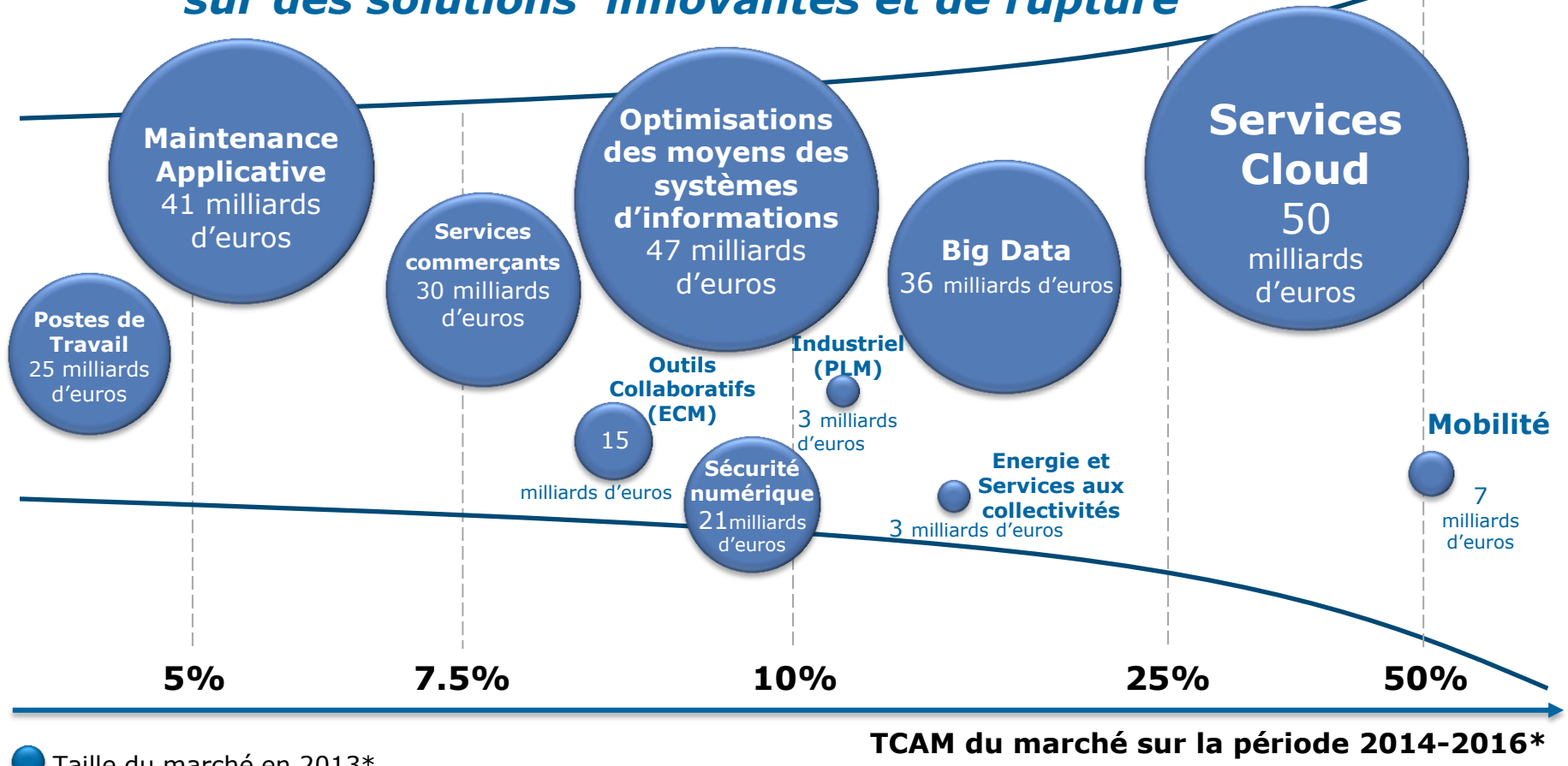
- ▶ Un positionnement **mondial**
- ▶ **Une approche du marché verticale**
- ▶ Le renforcement de l'**offshore**
- ▶ L'augmentation du niveau de **la rentabilité**
- ▶ **Des offres différenciées**
- ▶ **Des processus industriels end-to-end optimisés**

Devenir la référence européenne dans les services informatiques

Une croissance grâce à de nouvelles offres innovantes

3

env. 40% du chiffre d'affaires d'Atos déjà réalisé sur des solutions innovantes et de rupture



● Taille du marché en 2013*

TCAM du marché sur la période 2014-2016*

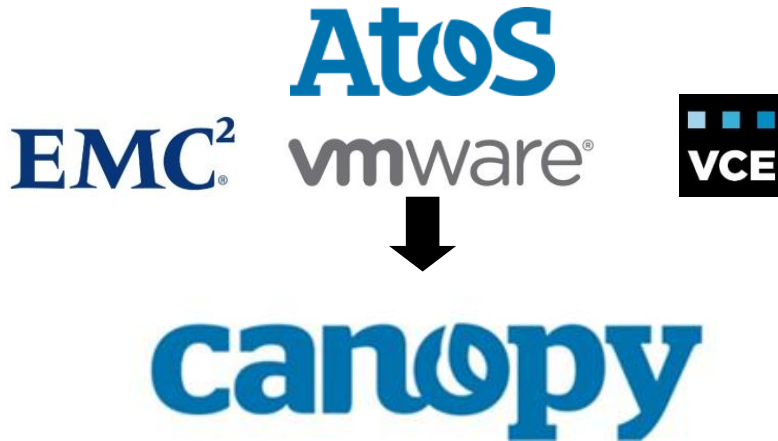
* Source: Gartner, PAC, Forrester, CIMdata, IDC, OVUM,...

Devenir la référence européenne dans les services informatiques

Continuer de nouer des partenariats stratégiques avec les leaders

3

Alliance renforcée



Alliance innovante et de long terme

Alliances stratégiques mondiales



Coopération stratégique mondiale avec Siemens

SIEMENS

Apporter des solutions informatiques innovantes sur le marché des entreprises au travers d'une coopération stratégique mondiale

Devenir la référence européenne dans les services informatiques

L'Alliance stratégique avec Siemens: une contribution à la croissance

3

Appui commercial mutuel sur les opportunités stratégiques

2011 - 2013
(exemples)

postnord



2014 - 2016

Coopération stratégique Atos-Siemens pour gagner de **nouveaux clients/ nouvelles affaires**

Programmes d'innovation et d'investissements communs

2011 - 2013

- Investissements conjoints dans 10 projets innovants
- 6 projets déjà opérationnels avec des premiers clients ou des pilotes

2014 - 2016

Nouveaux investissements conjoints avec une priorité sur le **Big Data et le Cloud**

Concentration sur les pays émergents

2011 - 2013

env. 20% de l'activité de l'Alliance Atos-Siemens dans les pays émergents

Croître de 50% sur des géographies ciblées d'Atos

2014 - 2016

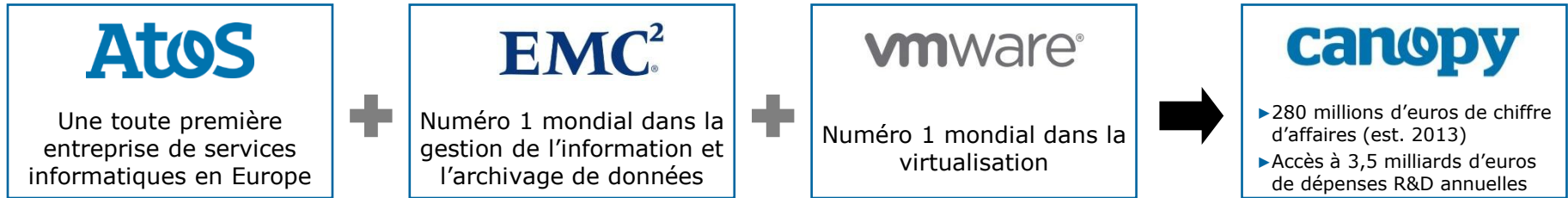
Objectif de **doubler** l'activité de l'Alliance dans les pays émergents



Devenir la référence européenne dans les services informatiques

Le Cloud comme contributeur majeur de la croissance

4



Points différenciant Canopy de ses concurrents

Par rapport aux infogérants

- ▶ Accès à 3,5 milliards d'euros de dépenses R&D par an
- ▶ Accès privilégié aux clients et aux canaux de ventes des sociétés mères

Par rapport aux acteurs du Cloud publics

- ▶ Concentration sur les entreprises et les institutions gouvernementales
- ▶ Capacité à proposer un Cloud hybride, avec des spécialistes du Cloud comme sous-traitants

Ambition 2016

- ▶ Au moins 700 millions d'euros de chiffre d'affaires
- ▶ env. 10% du chiffre d'affaires d'Atos

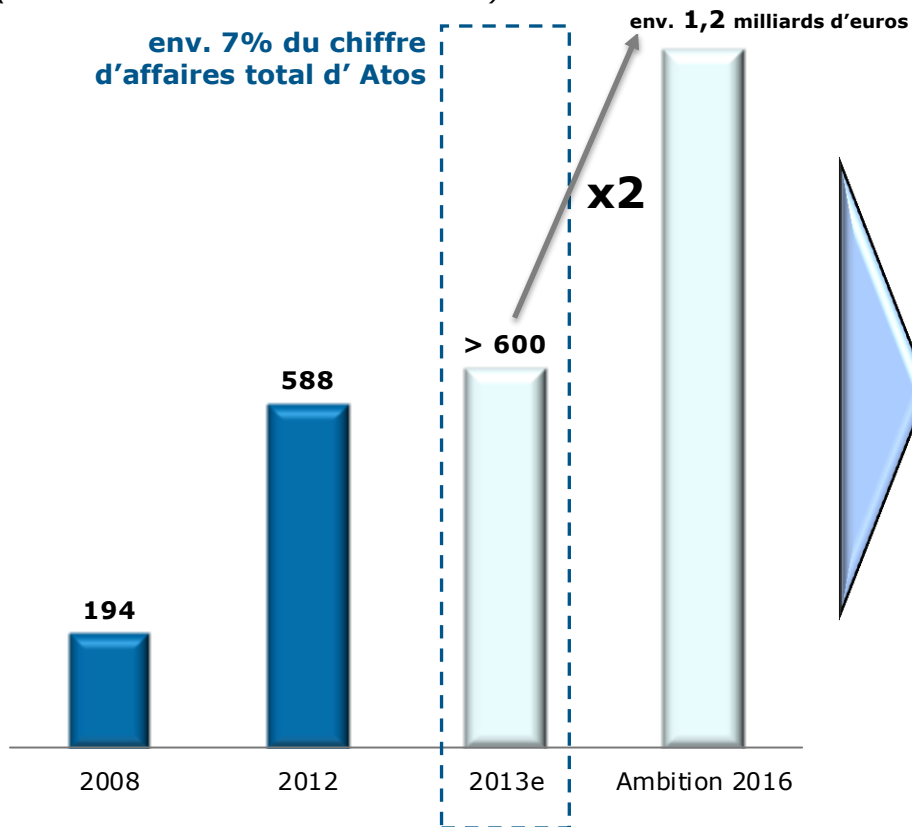
Devenir la référence européenne dans les services informatiques

Etats-Unis: une priorité dans les services informatiques en gardant une discipline financière rigoureuse dans les acquisitions

5

Activité d'Atos aujourd'hui aux Etats-Unis

(Chiffre d'affaires en millions d'euros)



Ambition 2016 aux Etats-Unis dans les services informatiques

Cible d'environ 1,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2016

Leviers de croissance du chiffre d'affaires:

- ▶ Dynamique commerciale pour étoffer la base client actuelle
- ▶ S'appuyer sur les contrats existants avec les grands comptes Nord américains (McGraw-Hill, Morgan Stanley...)
- ▶ Renforcer les partenariats et accélérer la croissance externe

Devenir la référence européenne dans les services informatiques

Accélérer la croissance dans les pays émergents

5

Asie Pacifique

- ▶ **Consolider** la base de **grands comptes existants**
- ▶ **Croître sur des pays spécifiques** incluant de nouveaux marchés
- ▶ Prendre appui sur les **offres innovantes et de ruptures**
- ▶ Capitaliser sur le **partenariat avec Yonyou**

Ambition de croître de l'ordre de 10%+ TCAM*

Inde/Moyen-Orient/Afrique

- ▶ Capitaliser sur les partenariats existants au Moyen-Orient
- ▶ **Croître en Inde** sur des marchés spécifiques
- ▶ Se renforcer avec de **nouvelles références clients**
- ▶ Mettre à profit notre **expertise industrielle** pour répondre à la forte demande du marché

Ambition de croître de l'ordre de 15 à 20%+ TCAM

* 2014-2016

Devenir la référence européenne dans les services informatiques

Consolider le leadership d'Atos dans les paiements en Europe

6

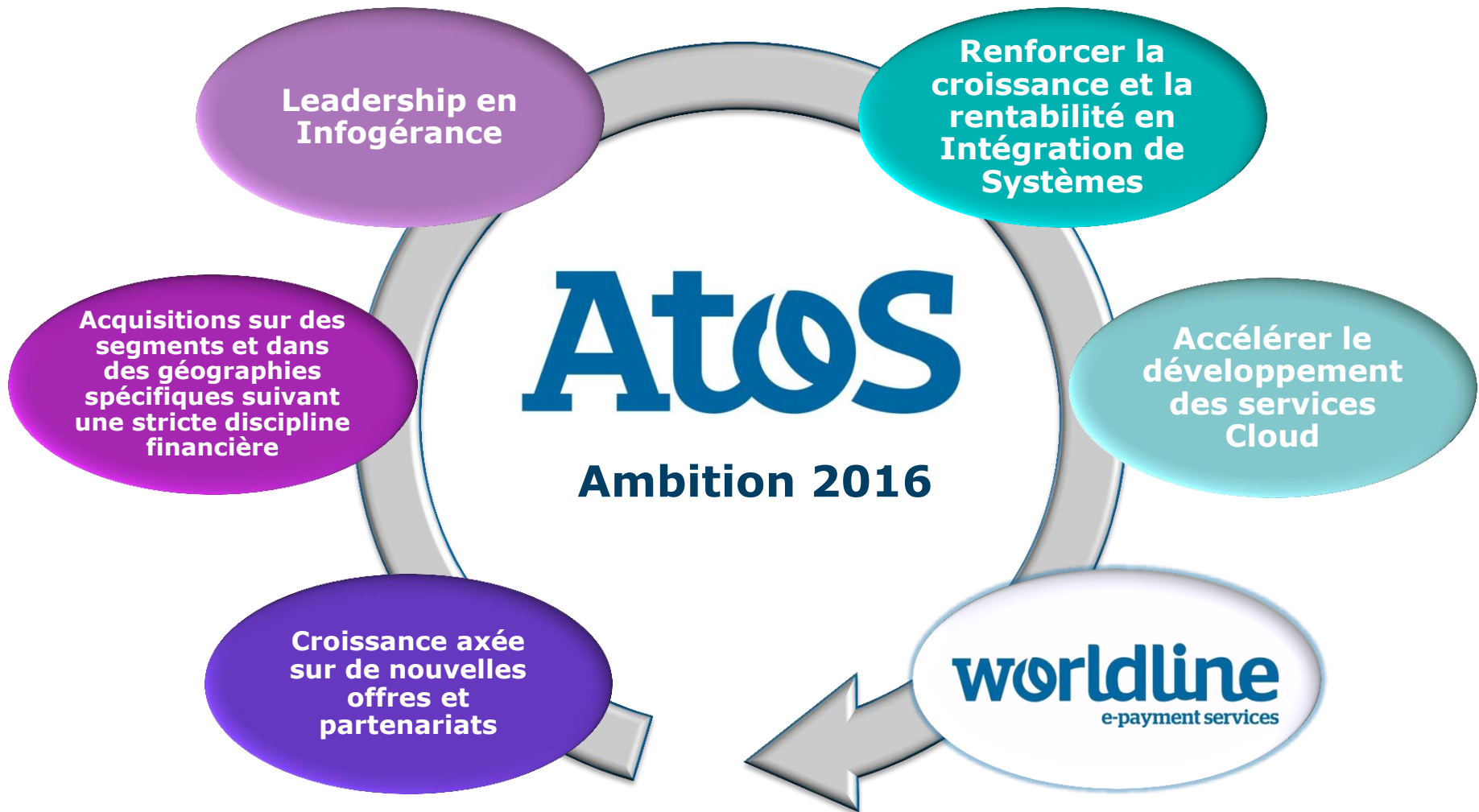
worldline
e-payment services
Stratégie
2013 -
2016

- ▶ Renforcer **son avance technologique** autour des nouveaux moyens de paiements (mobile, internet, NFC...)
- ▶ Accélérer l'industrialisation des **plateformes** et des **opérations techniques**
- ▶ Contribuer à la transformation digitale de ses clients, notamment en **déployant ses technologies et solutions de paiements innovantes** permettant ainsi l'adoption de nouveaux usages
- ▶ **Renforcer les partenariats** pour enrichir sa gamme d'offres et de services
- ▶ Etendre et consolider son organisation au plan mondial, en s'appuyant sur **ses équipes hautement impliquées**
- ▶ Réussir des **acquisitions stratégiques** dans de **nouvelles géographies** et/ou capturer de nouvelles technologies

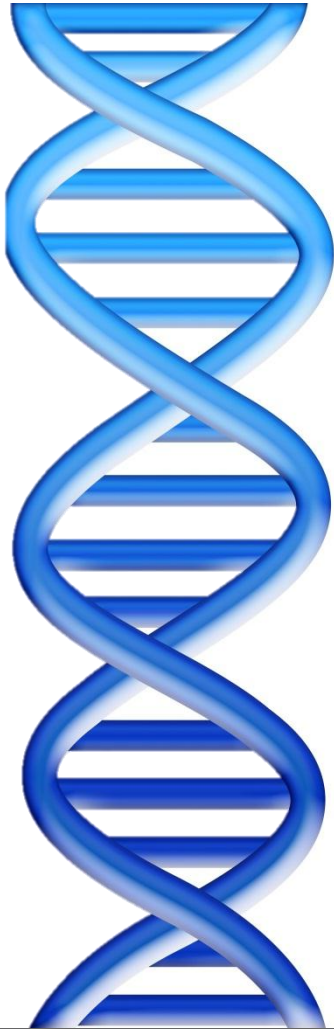
Ambition : donner les moyens à Worldline de participer à la consolidation des services de *e-payments* en Europe, notamment en lui permettant d'être cotée en bourse* dès 2014 si possible

* Après consultation des institutions représentatives du personnel concernées

Plan triennal Atos 2014-2016: les leviers clés



L'ADN d'Atos



- **La culture du progrès, l'atteinte et le respect des engagements pris, l'entrepreneuriat, la priorité aux clients, l'innovation, le développement des ressources humaines**
- **Un Groupe profondément impliqué dans la responsabilité sociétale et environnementale**
- **Une entreprise de référence avec des bénéfices durables pour ses parties prenantes et créatrice de valeur pour ses actionnaires**

Éléments composant la rémunération du Président Directeur Général dans le cadre des Orientations 2016

Dans le cadre des Orientations 2014-2016 de la Société, le conseil d'administration a confirmé l'ensemble des éléments composant la rémunération (*) du Président Directeur Général d'Atos SE et Président d'Atos Worldline, 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, en conformité avec le code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, et en particulier :

- Une **rémunération totale en numéraire** à compter du 1^{er} janvier 2012, maintenue pour la durée des Orientations 2016 :
 - Rémunération annuelle fixe : 1 350 milliers d'euros ;
 - Rémunération variable selon objectifs : 1 350 milliers d'euros (soit 675 milliers d'euros par semestre), avec un paiement maximum limité à 130% de la rémunération variable cible. Ce variable est soumis à des conditions de performance exigeantes faisant référence à des critères opérationnels et quantitatifs (marge opérationnelle, chiffre d'affaires et flux de trésorerie disponibles...).
- Des **attributions en titres annuelles** totales pour la durée des Orientations 2016 représentant par année 45% de la rémunération annuelle totale, ces attributions étant soumises à la vérification de plusieurs conditions de performance exigeantes définies par le conseil d'administration, tant internes qu'externe, faisant référence aux objectifs financiers (profitabilité, flux de trésorerie disponible, responsabilité sociale de l'entreprise...)

() En outre, le dirigeant mandataire social ne dispose pas de contrat de travail avec la Société, ne bénéficie d'aucune indemnité de départ et bénéficie du même dispositif de retraite supplémentaire, que celui mis en place pour l'ensemble des membres du comité exécutif du Groupe (cf. Doc Ref Atos 2012, p.332).*

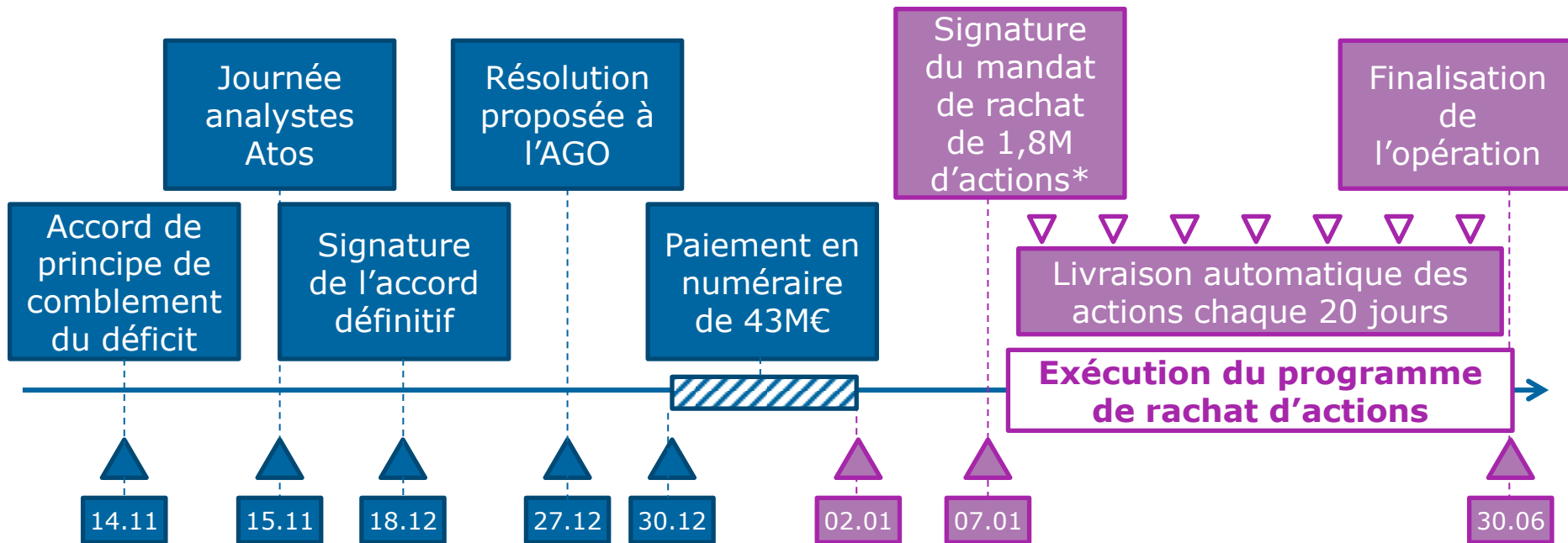
Transfert d'actions Atos S.E. au fonds de pension néerlandais des employés

Michel-Alain Proch
Directeur Financier Groupe

Assemblée Générale Ordinaire

27 décembre 2013

Éléments de l'accord avec le fonds de pension néerlandais: du 14 novembre 2013 au 30 juin 2014



* Nombre d'actions estimé sur la base du cours de l'action Atos S.E. du 14 novembre 2013

Rationnel pour l'accord avec le fonds de pension néerlandais

Cartographie des régimes de retraites d'Atos au 31 décembre 2012

31 décembre 2012	Impact trésorerie en 2012	Impact compte de résultat 2012
Engagements de retraites : -4,2Md€ Actifs plans de retraites : 3,8Md€ Déficit en normes IFRS : -0,4Md€	Contribution: -89M€ Comblement du déficit : -45M€ Total décaissements : -134M€	Marge opérationnelle : -73M€ Résultat financier : -7M€ Impact résultat : -80M€
Paiements 2008-2013 pour combler le déficit	Critères clés des régimes de retraites	Fonds de pension néerlandais
2008-2010 : -140M€ 2011-2013 : -120M€ Total décaissements : -260M€	« Prestations définies » ou « cotisations définies » ? Obligation de financement ? Période de comblement du déficit ?	Engagements de retraites : -1,4Md€ Plan de prestation définie Obligation de financement : 110% Comblement du déficit sur 5 ans

Contexte de l'opération

- ▶ Les salariés d'Atos aux Pays-Bas (Atos B.V.) bénéficient d'un **plan de retraite partiellement à prestations définies** faisant l'objet d'un contrat de financement entre Atos B.V. et un fonds de pension néerlandais
- ▶ Dans ce cadre, Atos B.V. :
 - doit s'assurer qu'à tout moment la **couverture** par les actifs financiers du fonds néerlandais des obligations passées au titre des engagements de retraite représente **au moins 110%** ;
 - est redevable des augmentations de passif liées à des **changements de tables de mortalité**.
- ▶ Atos B.V. et le Fonds néerlandais étaient en litige quant à l'application de l'**accord de comblement des déficits signé en 2009**, ainsi que sur les conséquences de la résiliation du contrat de financement (contrat résilié le 18 juin 2013). Ces éléments figurent dans le Document de Référence 2012 d'Atos S.E.

Description de l'opération

- ▶ Atos B.V., Atos S.E. et le Fonds néerlandais ont déterminé le 14 novembre 2013 les principaux termes d'un accord qui ont été détaillés dans le protocole transactionnel du 18 décembre 2013, visant à mettre fin aux précédents accords et aux différends en cours :
 - Le **montant total à payer** par Atos B.V. s'élève à **167,3 millions d'euros** payables par échéances annuelles entre 2014 et 2018
 - Atos a la faculté de payer tout ou partie des sommes **de manière anticipée** pour réduire le montant total
 - Atos S.E. se porte **garante** des montants dus par Atos B.V. au Fonds néerlandais au titre du protocole transactionnel à hauteur de 154 millions d'euros
- ▶ A la fin de l'opération, Atos B.V. aura une dette de 113,2 millions d'euros vis-à-vis d'Atos S.E. qui sera par la suite remboursée et/ou capitalisée dans les conditions usuelles du Groupe.

Principaux éléments de l'accord avec le fonds de pension néerlandais

Contenu de l'accord

156M€ de règlement définitif dont:

- ▶ 43M€ payés **en numéraire** entre décembre 2013 et janvier 2014
- ▶ 113M€ payés en **actions Atos S.E.** de manière anticipée avant juillet 2014 avec une clause de conservation des titres s'étendant jusqu'à mi-mai 2017

Avantages pour Atos

- ▶ **Convertir** le plan de « prestations définies » à « cotisations définies »
- ▶ **Éliminer** le risque de refinancement des obligations passées (par ex: changement de la table de mortalité pour 160M€)
- ▶ **Réduire** le déficit du régime de retraite du Groupe de 156M€
- ▶ **Mettre fin** à tout litige existant avec le fonds néerlandais
- ▶ **Éliminer** tout paiement futur lié au comblement du déficit (impact de l'ordre de 30M€/an)
- ▶ **Economiser** 11M€ grâce au paiement anticipé (156M€ vs. 167M€)

Intérêt pour Atos S.E. de payer la créance d'Atos B.V. en partie en titres Atos S.E.

- ▶ Un paiement significatif en actions, assorti d'une obligation de conservation, permet d'**aligner les intérêts** du fonds de pension, des salariés néerlandais et de ceux d'Atos
- ▶ La transaction est **optimisée fiscalement** car elle permet de préserver l'utilisation de pertes fiscales antérieures qu'un paiement en numéraire aurait rendu caduques
- ▶ Cette structuration de la transaction permet de conserver la **clarté de lecture** de l'**agrégat financier** « Flux de trésorerie disponible »